

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2-е издание, переработанное и дополненное

Рекомендовано

Министерством образования и науки Украины

в качестве учебного пособия

для студентов высших учебных заведений

МАУП

Киев 2005

ББК 65.050я73
К61

Рецензенты: *О. С. Анисимов*, д-р психол. наук, проф.
О. А. Машков, д-р техн. наук, проф.
В. И. Куценко, д-р экон. наук, проф.

Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 9 от 28.10.03)

Рекомендовано Министерством образования и науки Украины (письмо № 2/1169 от 11.07.2000)

Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.

К61 Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.: ил. — Библиогр.: с. 711–727.

ISBN 966-608-375-2

В учебном пособии сделана попытка показать природу стратегического управления, сформулировать научно обоснованное понятие стратегии, вскрыть ее сущность. Рассмотрены теоретико-методологические основы стратегического управления кадрами. Определены объект и предмет дисциплины. Показана взаимосвязь кадровых стратегий и кадровой политики. Проанализированы подходы к разработке и реализации кадровой политики и стратегии.

Для студентов магистратуры, аспирантов, преподавателей

ББК 65.050я73

- © В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко, 2002
- © В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко, 2005, перераб. и доп.
- © Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП), 2005

ISBN 966-608-375-2

ВВЕДЕНИЕ

Последнее десятилетие, наполненное событиями “реформенного” типа, позволяет проанализировать явления, происходящие в жизни общества и каждого человека.

Почему реформаторские начинания последних лет не удаются, не способствуют прогрессу, а подчас приводят к прямо противоположным социальным результатам? Какова в этом роль “кадрового фактора”? В чем он проявляется? Каковы ориентиры реформ в обществе?

В недалеком прошлом, когда кадры решали все, работа с ними была приоритетным направлением управленческой деятельности высшего уровня государственной системы.

Кадры победили во Второй мировой войне, в кратчайшие сроки восстановили народное хозяйство, благодаря массовому героизму устраняли недостатки управления. В советское время знали и использовали возможности человеческого фактора.

“Кадровая революция”, осуществленная через механизм номенклатуры посредством террора, позволила И. Сталину в 30–40-х годах XX ст. победить политических противников, утвердить тоталитарную политическую систему, пойти новым социально-экономическим курсом.

Кадры как и в аппарате государства, так и в аппарате компаний как субъект управления социальными процессами — главный источник и движущая сила претворения замыслов и программ в жизнь. От этого элемента зависят стабильность и развитие общества, а также зарождение дезорганизующих процессов, приводящих к хаосу.

Сегодня важно наиболее полно раскрыть созидательный потенциал народа, создать государство, подчиненное интересам общественного саморазвития. При этом необходимо обеспечить становле-

ние гражданина как субъекта государства, носителя властных начал. Человек состоит как индивид, субъект, личность, проявится как индивидуальность, достигнет универсума, если самостоятельно (работая над своим интеллектуальным и эмоциональным развитием) преодолет в себе раба (божьего или царского), боязнь ответственности и перестанет перекладывать ответственность на другого (вождя, лидера и т. п.), вылезет из своей порой удобной “норы” маленького человека.

Исходя из изложенного, в данном пособии предлагается субъекто-генетический подход к самоуправлению развитием.

Происходящие в нашем обществе процессы, характеризующиеся спадом производства, распространением бедности и безработицы, коррупцией, преступностью, наркоманией и т. п., побуждают многих людей, представителей различных специальностей искать причины этих явлений и содействовать выходу общества на прогрессивный путь развития. Развитие человечества в целом можно рассматривать как глобальный социальный процесс, проявляющийся в трех сферах коллективной деятельности — духовной, политической и материальной.

Одна из фундаментальных проблем времени — управление, однако оно почему-то не срабатывает, не превалирует в общественной и частной жизнедеятельности людей, часто используется неправильно или кто-то имеет возможность злоупотреблять им. Управление — это общественный институт, созданный людьми. Сущность его состоит во взаимосвязях, взаимодействии и взаимосодействии людей в решении личных, общественных и планетарных задач. Если в земной природе, в растительном и животном мире, в космосе происходит объективная саморегуляция, то человек, создав свой мир, должен осознанно регулировать происходящие в нем процессы.

Существует вполне обоснованное мнение о слабой профессиональной подготовке управленцев, их неготовности решать назревшие проблемы, недобросовестном отношении к своим обязанностям и злоупотреблении положением. Не менее обоснованы мысли о том, что “проблема, скорее всего, не в недостатке управленческого знания, а в его содержании, не в слабости подготовки управленческого персонала, не в отсутствии управления как такового, а в его нацеленности, организованности и технологиях осуществления” [210].

Казалось бы, просты и вечны истины, заложенные в десяти заповедях Христа и хадисах пророка Магомета (представителей наиболее распространенных в мире религий), но они не реализуются. Почему современному человеку мало томов “Энциклопедии мысли”, чтобы он мыслил, сообразуясь с рекомендациями, апробированными тысячелетиями развития, и, главное, строил свою жизнедеятельность, основываясь на результатах этого мышления? Вероятно, Антуан де Сент-Экзюпери прав: “...жить холодильниками, политикой, балансами, кроссвордами больше нельзя... Пустыня — в человеке... и куда идем мы в эту эпоху мирового чиновничества? К человеку-роботу, человеку-термину... К человеку выхолощенному, лишённому творческой силы... К человеку, вскормленному серийной, стандартной культурой, наподобие того, как скот вскармливают сеном” [260].

Несоответствие человека требованиям времени обостряет проблему стратегического управления людьми, их подготовки к жизни в обществе будущего.

Генезис и эволюция идей планетарной значимости, ренессанс геополитики требуют совместной выработки стратегической линии поведения странами СНГ, формирования и реализации геостратегий.

Ускорение глобализации экономических процессов, наблюдающаяся интеграция международного бизнеса актуализируют сосредоточение внимания на стратегическом уровне управления кадровым обеспечением, месте и роли человека в решении стратегических задач различными организациями — от незаметной фирмы, предприятия до объединений планетарного уровня.

Власть и контроль перешли от производителей к владельцам каналов распределения товаров. Транснациональный бизнес игнорирует границы национальных государств, происходят интегрирующие процессы, образуются “виртуальные территории”, разрушающие обычные представления о географическом пространстве. Например, “цифровая” революция не только транснациональна, она “анациональна”, так как развивается и действует не через национальные законы и государства, а через национальные культуры и традиции. В этом новом пространстве общество будет больше ориентироваться не на государственное законодательство, а на этические и практические нормы и интересы [182].

Происходящие в государстве процессы способны изменить в нем существующую концепцию жизнедеятельности. Изменения внеш-

ней среды всегда приводили к совершенствованию стратегического управления, реализовать которое можно только с учетом стратегического управления кадрами. Изменяющиеся условия внешней и внутренней сред в области стратегического управления кадрами учитывает акмеология — синтетическая область знания, изучающая механизмы и пути реализации высших потенций и вершин достижения отдельного человека, народа, культуры, цивилизации, мирового сообщества, человечества.

Главы 1–8 предлагаемого учебного пособия представляют собой теоретико-методологическое введение в стратегическое управление кадрами, разработанное в соответствии с программой курса “Стратегический кадровый менеджмент”. В главах 9–17 освещен концептуально-технологический подход к проектированию системы стратегического управления персоналом, разработке и реализации кадровой политики и стратегии.

Авторы признательны первому проректору Российской академии государственной службы академику РАО А. Деркачу за предоставленную им возможность изучения работ современных авторов в области акмеологии и кадровой политики.

Введение и главы 1–7, 9–17 пособия написаны В. Колпаковым, глава 8 — Г. Дмитренко.

МАУП

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Как учебная дисциплина стратегический кадровый менеджмент (СКМ) – стратегическое управление кадрами – только формируется. Необходимость такого управления объясняется требованиями, предъявляемыми к человеку в XXI столетии, – разработать и реализовать новую парадигму развития человечества, принципиально изменить отношение к труду, к собственной жизни и деятельности, к окружающему миру. Попытаемся раскрыть сущность понятия “управление”, в частности стратегического, необходимость разработки теоретических основ СКМ, ознакомимся с моделями стратегического управления, сформулируем объект и предмет СКМ, рассмотрим понятие стратегии, используемое в управлении кадрами, деятельность персонала управления, реализующего стратегическую функцию управления организацией, а также пути ее совершенствования.

1.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ УРОВНЕ

Сущность управления персоналом организации. *Сущность* – самое главное и существенное в чем-либо, внутреннее содержание, определяющее глубинные связи, которое обнаруживается и познается в явлениях [266].

В теории и практике используют различные определения понятия “управление”. По мнению одних ученых, управление — это элемент, функция организованных систем различной природы (биологической, социальной, технической), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей этих систем [270].

По мнению других, управление — это совокупность действий, выбранных на основании определенной информации и направленных на поддержание или улучшение функционирования объекта в соответствии с изменяющейся программой (алгоритмом) [153]. Кибернетики считают, что управление — это изменение состояния объекта, системы или процесса, приводящее к достижению поставленной цели [265]. Военные под управлением понимают целесообразную деятельность командира [211], а под процессом — деятельность органа управления, заключающуюся в необходимом направляющем воздействии по каналам связи на объект управления. В конечном итоге управление — это манипуляции другими людьми [285]. Обобщая множество определений, приходим к выводу, что под управлением следует понимать внутреннюю, относительно устойчивую основу явления, предметы, определяющие его смысл, функционирование и развитие, которые проявляются через многообразные внешние связи и действия. При этом для управления необходимо создать систему управления — совокупность органов и объектов управления, а также каналов их связи.

Многие авторы под “физической” сущностью управления понимают воздействие одного человека на другого [285], действие одного органа управления на другой [118] и т. д., но о каком воздействии идет речь, не определяют. Большинство ученых связывают это воздействие с информацией. По мнению кибернетика С. Бира, управление должно основываться на знании структуры информационного потока, методов обработки информации, ее сжатию и т. д. [39].

В учебной литературе под управлением кадрами понимают процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на рациональное использование, повышение эффективности производства и, в конечном итоге, на улучшение качества жизни [337].

Представители американской школы управления, придавая большое значение человеку в процессе производства товаров и услуг, чаще всего концентрируют внимание на вопросах эффективного

управления людьми как трудовом ресурсе организации. Под управлением они понимают процесс, где предусматриваются этапы планирования ресурса, подбора персонала и т. д. [177]. При этом все менеджеры заняты сходными процессами [45], которые также требуют стратегического управления.

В немецкой литературе понятие “управление кадрами” пока еще не устоялось [310]. В англоязычных источниках под этим словосочетанием чаще всего понимают сложное переплетение задач управления персоналом в условиях динамического развития внешних факторов и их многосторонних взаимосвязей. С учетом того, что человеческие ресурсы приобретают все большее значение как стратегический фактор успеха, управление кадрами в западном мире не только является своеобразной вспомогательной функцией в организационном процессе, но и активно влияет на функционирование элементов системы и развитие организаций. При этом все большее значение приобретает включение этого фактора в стратегический менеджмент [310].

Из представленных в литературе определений стратегического управления персоналом, на наш взгляд, нет достаточно обоснованного, сложившегося. Для этого необходимы дополнительные исследования. Особое внимание следует обратить на то, что представляет собой информация. Известно, что человеком управляет информация. Тем не менее, не существует сложившегося определения этого понятия. Под термином “информация” подразумевается и сообщение о чем-либо, и сведения, являющиеся объектом хранения, переработки и передачи, например генетической информации, и количественная мера устранения неопределенности (энтропии), и мера организации системы, и др. Другими словами, существует множество видов информации и форм ее проявления.

Информация — это атрибут материи, в пассивной форме являющийся отражением организованности (дезорганизованности) материи, а в активной — средством организации (дезорганизации) материи [344].

Информация — не абстрактная категория, а реальная физическая связь и обусловленность всех материальных явлений, процессов и объектов видимой Вселенной. Феномен информации ведет к обязательным реальным изменениям внутренних структур и характеристик во всех объектах неживой и тем более живой природы [125; 127]. Говоря об информации, обычно имеют в виду ее пассивную форму,

т. е. когда она отражает свойства систем или явлений. Однако в процессе управления внимание должно уделяться активным формам информации, которые и являются причинами изменения свойств, структуры и состава системы. Анализируя информационные процессы, циркулирующие в каналах системы управления, выделяют две качественно различные формы проявления информации — осведомляющую и преобразующую (восприятия, распознавания, предсказания, принятия решения и исполнения).

Под осведомляющей подразумевается информация об объективных характеристиках системы и о действии на нее внешней среды.

Преобразующую информацию, которую используют для управляющих воздействий, называют управляющей. Как известно, для развития системы она должна быть разумной, открытой и иметь определенную цель жизнедеятельности [41; 72].

Развитие человека зависит, прежде всего, от количества и качества получаемой и обрабатываемой информации. Известно немало случаев, когда дети, выросшие без информации до 6–7 лет, навсегда оставались животными, несмотря на попытки специалистов сделать их людьми. Информационный обмен — это фундаментальное биологическое свойство живых систем. Информационные связи лежат в основе самых глубинных свойств материи. Информация отражает процесс взаимодействия всех видов материального проявления нашей Вселенной [123; 125].

Информационный обмен человека принципиально отличается от других систем появлением речи. На уровне человека природа создала целый информационный мир . Вселенной и человеком правит только информация [125].

В работах многих известных ученых (В. Вернадского, А. Чижевского, К. Циолковского, Н. Моисеева, В. Казначеева) человек органично вписывается в информационно-энергетический мир Вселенной [51; 52; 123; 125; 183]. Это дает основание полагать, что информационно-энергетические процессы, циркулирующие в человеке как системе, — это вершина эволюции живых организмов. Здесь целесообразно выделять два аспекта: биологический (человек как биосистема) и социальный (человек как биосоциальная и духовная система). В дальнейшем рассмотрим понятие “информация” при исследовании объекта СКМ. Здесь же ответим на вопрос: персонал — это тот же человек, о котором шла речь ранее? Вынуждены признать, что это

не так. Требуются дополнительные уточнения. В реальной жизни человек пока остается ресурсом в чьих-то интересах и ему, по большому счету, еще предстоит стать человеком.

Понятие стратегического управления кадрами. Учитывая имеющиеся затруднения с пониманием термина “стратегия”, перед тем как рассматривать стратегическое управление кадрами, уточним некоторые исходные понятийные представления о стратегическом управлении и управлении в целом.

О стратегическом управлении долгое время говорили только военные. Однако рубеж 80–90-х годов XX ст. ознаменовался смещением интереса многих преуспевающих фирм к стратегическим аспектам развития. В эпоху массового производства основное внимание в управлении уделялось разработке и совершенствованию механизма снижения издержек выпуска продукции. С переходом к эпохе массового сбыта внимание в сфере управления перешло к маркетингу. С началом постиндустриальной эпохи назрела необходимость создания высококачественных продуктов на базе новейших технологий.

Для настоящего времени характерны повышенные темпы обновления производства, усиление неопределенности внешней среды, эволюция систем управления. Чем более сложным и непредсказуемым становилось состояние в сфере производства товаров и услуг, тем сложнее было управлять этими процессами. В развитии систем управления можно отметить следующие этапы [153]:

- управление на основе контроля (бюджетный контроль) и предположения о неизменности основных условий конкуренции на рынке;
- управление путем экстраполяции (долгосрочное планирование), когда будущее состояние определялось предшествующими тенденциями;
- управление на основе прогнозирования изменений и определение позиций (стратегическое планирование по периодам, выбор стратегических позиций);
- управление на основе гибких экстренных решений, своевременной реакции на изменения состояний системы (на основе ранжирования стратегических задач и управления по слабым сигналам) [158].

Сегодня наиболее важными являются две концепции — стратегическое планирование и стратегическое управление (рис. 1.1).

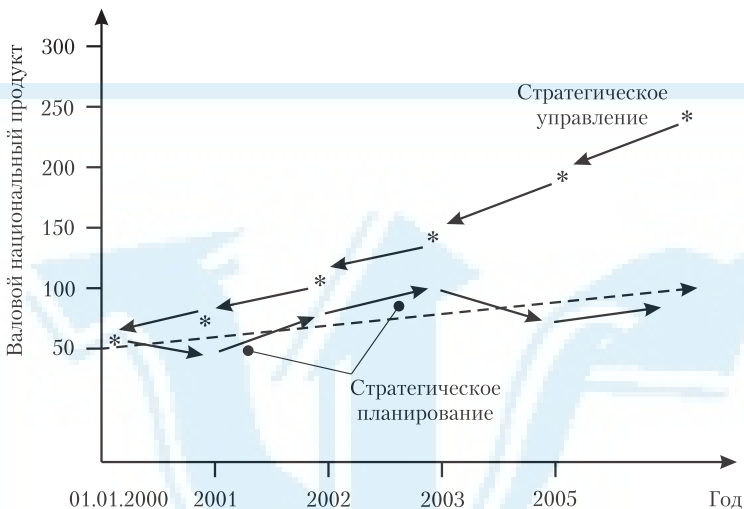


Рис. 1.1. Стратегическое планирование и стратегическое управление

Стратегическое планирование не тождественно известному в свое время перспективному планированию. Перспективный план не учитывал механизма его реализации.

Стратегическое планирование — это особый механизм регулирования плановых решений (оформленных в виде стратегий, концепций, приоритетов).

Существенное отличие стратегического планирования от стратегического управления состоит в принципиально разных альтернативных моделях “корпоративного менеджмента”: планирование и развитие организации, согласно мышлению, “от прошлого через настоящее к будущему” или стратегическое управление — “от образа будущего бизнес-успеха к настоящему” [228].

Еще более четко разделил рассматриваемые концепции П. Друкер: “стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент — управление по результатам” [20].

Повышенное внимание современного бизнеса к стратегическому управлению определяется его природой, базирующейся на конкуренции, борьбе, и возможностями этого вида управления решать современные задачи. В этом плане становится необходимым изуче-

ние факторов, обуславливающих конкуренцию в бизнесе, и соответственно учет их действия при разработке и реализации стратегии компании.

Главным, как доказано современной теорией и практикой, является человеческий фактор. Он кроется в человеке, который осуществляет это стратегическое управление, и в организации использования человеческих ресурсов. Здесь следует отметить, что современные наработки в сфере стратегического управления связаны с бизнесом, коммерцией. Однако современный человек не живет только бизнесом, и должен ли он только этим заниматься, особенно в будущем, — вопрос не менее стратегический, ибо определяет направленность его жизнедеятельности и деятельности на далекую перспективу, высшие смыслы.

Если цель кадрового менеджмента — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их в рамках той или иной организации, то цель СКМ, вероятно, должна быть несколько иной, направленной на перспективу.

Какие кадры должны готовиться, чтобы удовлетворить потребности организации будущего? С одной стороны, эти кадры будут формировать потребности, которые уже сейчас должны учитывать реалии действительности и, как минимум, тенденции развития человеческой цивилизации. С другой стороны, они формируют требования к квалификации. То, что будет в будущем, рождается сегодня. При этом следует учитывать также, что современный западноевропейский мир исповедует в основном ценности материального производства (созданием которых и занимается современный стратегический менеджмент). При дальнейшем их культивировании они неминуемо приведут к глобальной катастрофе, что, видимо, завершает глобальный социально-исторический цикл, который знаменует переход к будущему примату духовных ценностей и ведущей роли духовно организованных народов [335].

Для решения этой стратегической задачи необходимы анализ и оценка подходов, лежащих в основе системы подготовки кадров и, конечно же, стратегического управления подготовкой человека будущего. При этом, говоря о социальном управлении системой подготовки кадров, следует учитывать необходимость подготовки специалистов в трех сферах управления: государственной, материальной и духовной. Разработки теории и практики, полученные в

стратегическом менеджменте, не всегда можно использовать в сфере духовного производства и государственного управления. Более того, имея специфические социальные цели (подцели общей социальной цели), управление в государственной, материальной и духовной сферах должно иметь также определенные стратегии их реализации.

Настало время больших деятельностных организаций, использующих человека как ресурс. И поэтому борьба за права человека в оппозиции к организации переходит в новую фазу — это одна из основных линий XXI столетия и, наверное, столетия XXII. Вопрос стоит так: может ли отдельный человек стать настолько сильной и мощной личностью, чтобы противостоять давлению организации и обеспечить нормальное развитие человеческого общества? Найдет ли человек в себе силы по-прежнему быть личностью в условиях этих мощнейших структур? Это проблема техники, которой должен овладеть человек для того, чтобы защищаться от организаций во имя сохранения разума, ответственности, чувства хозяина, другими словами, иметь “активную жизненную позицию” [332].

В современной учебной литературе по управлению персоналом отмечается, что в центре внимания социума должен находиться человек. В центре же внимания систем управления персоналом организаций человек находится уже давно. Разработана концепция “человеческого капитала”, где с математической точностью обоснована эффективность вложений средств в развитие человека, правда, уже как главного ресурса этих организаций.

Следует отметить двойственность подхода к управлению человеком, что составляет особое внимание в рамках СКМ. С одной стороны, понимается необходимость развития человека, повышения его роли в социуме, а с другой — желание эксплуатировать его в чьих-то интересах. Здесь проявляется конфликт между управлением со стороны государства, преследующим, прежде всего, интересы правящего класса (слоя населения), и человеком как самоорганизующейся системой, преследующим свои индивидуальные цели. Это социальный конфликт современной эпохи.

Сегодня не прекращается борьба двух разнонаправленных тенденций — стремления человека к неограниченной свободе и необходимости организации коллективной жизни [336]. Организаторы коллективной жизни, имея мощнейшие средства психологического,

психотехнологического воздействия на человека, превращают их в орудие психологической войны.

Особенно важным и трудным является становление гражданина как субъекта государства. Такой гражданин состоится только при условии, что каждый самостоятельно преодолет в себе боязнь ответственности и перестанет перекладывать ее на другого человека [27]. Для этого требуется готовить человека к самоуправлению своей жизнью и деятельностью.

1.2. ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ И КАТЕГОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Первостепенными в любой формирующейся науке являются ее методологические основы, которые, по определению Л. Выготского, составляют ее скелет. В понятие этих основ входит определение предмета и объекта изучения, системы категорий. Категория — это наиболее общее понятие, фиксирующее в мышлении человека связь между языком (знаковой формой выражения), понятием, соответствующим объекту СКМ, и действиями (операциями) человека.

Как теория и практика, как новая учебная дисциплина, СКМ должен занять достойное место в системе науки управления и менеджмента в частности.

Единого определения предмета СКМ пока не существует. Необходимым условием формирования теории СКМ как составляющей кадрового менеджмента и менеджмента в целом является точное определение его предмета, границ и направлений изучения, форм и методов исследования.

В литературе, освещающей СКМ как область науки управления, приводятся различные толкования одних и тех же понятий, различ-

ные подходы к решению проблем СКМ. Наблюдается определенная трудность в достижении единства относительно структуры, формы и содержания СКМ. На современном этапе развития теории стратегического управления и СКМ важно вскрыть их фундаментальные и прикладные аспекты.

Определить предмет исследования СКМ можно лишь на основе проникновения в сущность и цели стратегического управления, в содержание его задач и в условия их выполнения.

Сущность СКМ проявляется через многообразие его связей — с системой управления персоналом, стратегическим управлением, характеризующих тот или иной аспект предмета.

Под *предметом СКМ* целесообразно понимать область объекта и эмпирического материала, представляемого определенной моделью СКМ. Как было установлено, под управлением вообще понимают деятельность руководителей организаций и персонала управления, связанную с обеспечением максимально эффективного использования ресурсов при решении задач и достижении определенных целей. Достижение этих целей связано с функционированием и решаемыми задачами, которые составляют содержание стратегического управления и СКМ.

Как известно, теория призвана вырабатывать научно обоснованные практические рекомендации, базируясь на объективных законах и учитывая достижения смежных наук и теорий. Следовательно, основная цель в выделении предмета изучения — это задание определенной области, где можно выявить эти закономерности стратегического управления кадрами. При этом главное — вскрыть и разумно использовать механизмы проявления объективных законов управления, научно обоснованные принципы.

Задача определения предмета СКМ может состоять в построении модели, позволяющей выделить эти законы. Следовательно, предметом интересов СКМ являются законы (закономерности), принципы, цели, структуры и т. п., определяющие механизмы стратегического управления кадрами. Моделью, на которой эти законы следует изучать, может быть модель деятельности по реализации стратегической функции управления.

Определение предмета исследования СКМ предполагает глубокое проникновение в сущность и цели кадрового менеджмента, содержание его задач и условия их решения. При этом под сущностью предмета понимают внутреннюю, относительно устойчивую основу,

определяющую смысл этого предмета, его функционирование и развитие.

Сущность проявляется через внешние связи и действия, характеризующие различные аспекты предмета.

Предметом управления кадрами как научно-практического направления является изучение отношений работников в процессе производства с позиций наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем [337]. В наиболее известных современных учебниках четкого определения предмета научной дисциплины, изучающей управление кадрами, не приводится.

По нашему мнению, наиболее удачным является следующее определение предмета кадроведения: это “изучение закономерностей и новых тенденций кадровых процессов в их конкретных проявлениях, принципах, критериях, механизмах и технологиях кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы” [74].

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что наблюдается становление, формирование предмета научной дисциплины СКМ. Тем не менее, сегодня уже ни у кого не вызывает сомнений, что управление кадрами как научно-практическое направление является неотъемлемой частью общей науки управления, а главный элемент системы управления — кадры [337].

Известно, что изучать управление означает изучать отношения между людьми при целенаправленном воздействии на процесс производства, выявлять законы формирования отношений управленцев с тем, чтобы на их основе установить принципы управленческой деятельности, формы и способы их осуществления [337].

Для определения предмета предлагаемого курса СКМ необходимо уточнить его место в уже сформированной науке кадрового менеджмента. Признав кадровый менеджмент реально существующим направлением в науке управления, тем не менее, следует уточнить его место среди изучаемых курсов в системе подготовки кадров, в частности “Управление персоналом организации”, “Управление человеческими ресурсами”, “Управление трудовыми ресурсами”. Делается это, исходя из признанного методологического положения: в любой науке обоснованность теоретических выводов и ценность практических рекомендаций к решению той или иной частной проблемы зависят непосредственно от правильного понимания исследо-

вателем явлений и процессов, которые относительно рассматриваемой проблемы носят наиболее общий характер, а также от методологии исследования, ее мировоззренческих и общенаучных основ.

Рассматривая в историческом плане место и роль кадров в системе управления производством, выделяют последовательную смену концепций и технологий управления человеком [106]:

- использование трудовых ресурсов (человек предназначен для реализации трудовой функции, измеряемой затратами рабочего времени и заработной платой);
- управление персоналом (человеку определена роль в системе управления, он занимает ту должность, на которую принят в организацию);
- управление человеческими ресурсами (человек признан элементом социальной организации, где учитываются его трудовая функция, состояние как работника и социальные отношения);
- управление человеком (человек рассматривается как субъект и объект социального управления, где организация строится с учетом его специфических особенностей).

В социальном управлении различают управление административно-государственное, материальным и духовным производством [336]. Кадровый менеджмент включает еще управление кадрами в этих трех сферах социальной жизни.

Каждый вид управления имеет три иерархических управленческих уровня, сложившихся как следствие вертикального разделения управленческого труда (рис. 1.2).

В искусстве управления бывшего СССР были сформированы три уровня — стратегический, оперативный и тактический [117], в США — стратегический (институциональный), функциональный (управленческий) и операциональный (технический) [177; 287].

Изучая подходы к иерархическому делению, существующему в различных школах управления, можно убедиться, что управленческая практика подтвердила целесообразность выделения трех основных уровней управления организациями и разрабатываемых на этих уровнях соответствующих им стратегий.

Как показывает практика, стратегическому (институциональному) уровню управления предоставляется право организационного закрепления тех или иных общественных отношений. Можно осуществить также дополнительное вертикальное деление при реализации стра-

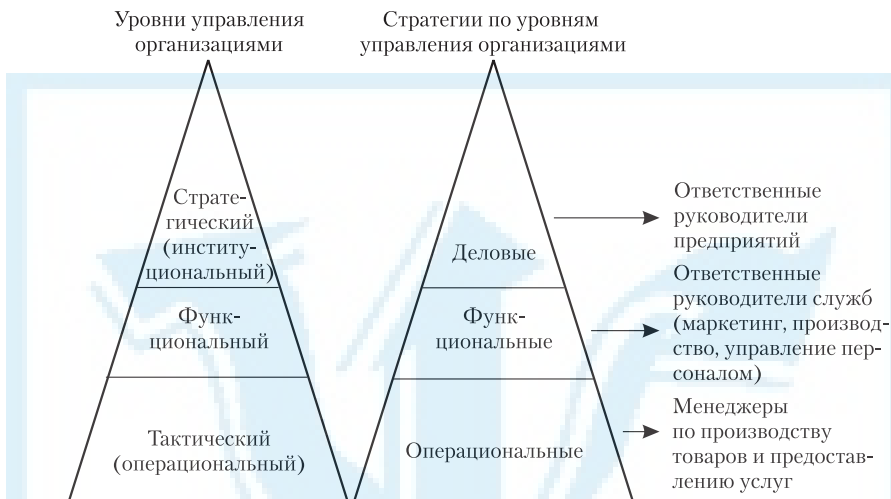


Рис. 1.2. Уровни управления персоналом по разработке стратегии в узкопрофильных компаниях

тегической функции управления. В основе рассматриваемого деления — иерархический принцип управления организациями, позволяющий на каждом уровне определять специфические механизмы управления и организационную культуру. Учитывая это, в сфере управления можно выделить подуровни, где следует разрабатывать и использовать определенные стратегии (рис. 1.3).

На планетарном уровне формального управления не существует. Человечество пока не создало систему управления, позволяющую реализовать общечеловеческие цели. На конференции глав государств, состоявшейся в Рио-де-Жанейро в 1992 г., было рекомендовано разработать *стратегии устойчивого развития*.

Устойчивое развитие характеризуется формой взаимодействия общества и природы. Это взаимодействие должно быть системным и приобрести характер взаимосодействия при решении задач сохранения биосферы земли и обеспечения выживания человечества. Моделирование устойчивого развития сложных систем специалистами различных центров [67] предполагает разработку стратегии, учитывающей тенденции природных и общественных процессов.

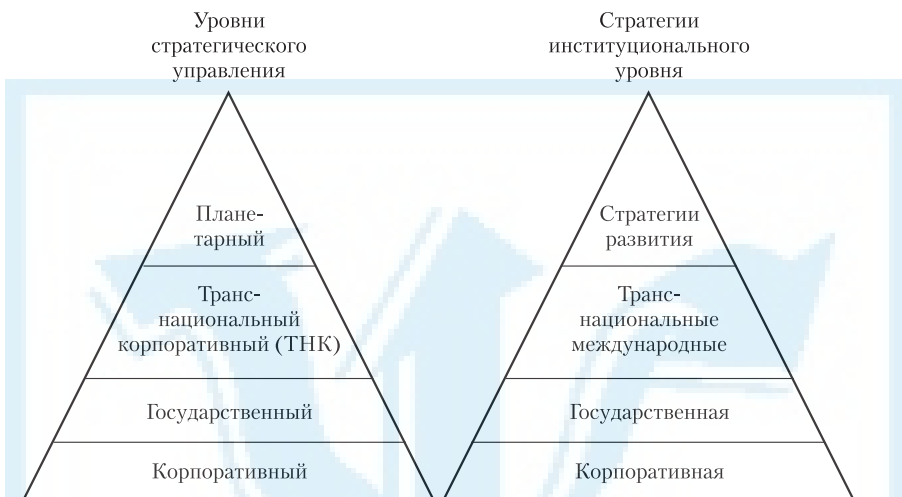


Рис. 1.3. Уровни разработки стратегий

Во многих странах мира формируется концепция перехода к устойчивому развитию. В Украине, на наш взгляд, эту концепцию понимают чаще всего упрощенно, поскольку в ней используются противоречивые подходы. Например, развитие рассматривается как равномерное, бескризисное, а в подходах доминируют односторонне экологические оценки.

Стратегия, которую необходимо разработать, должна учитывать геополитические, демографические, экономические, технологические, социально-политические и духовно-нравственные факторы.

На транснациональном и планетарном уровнях разрабатываются стратегии, где учитываются интересы властвующих элит на государственном уровне (рис. 1.4) [33]. Следует заметить, что приведенные стратегии реализуют экономические цели в конкурентной борьбе.

Понимая, что конкурентная борьба возведена на государственном уровне в ранг объективной необходимости, тем не менее, человечество в своей эволюции выработало три типа взаимоотношений народов: борьба, сосуществование и взаимодействие. Многочисленными исследованиями доказано, что, оставляя в основе движу-

Масштаб международной деятельности	Многонациональный	Глобальная стратегия	Многонациональная стратегия концентрации
	Локальный	Локальная стратегия высокой рыночной доли	Локальная стратегия концентрации
		Высокая	Низкая
		Целевая рыночная доля	

Рис. 1.4. Основные типы международных конкурентных стратегий

щей силы развития цивилизации конкуренцию, невозможно обеспечить устойчивое развитие человечества.

Исследуя предмет СКМ, будем использовать зарекомендовавший себя системный подход и в этой связи рассмотрим, что же следует понимать под термином “система”. Один из авторов общей теории систем Л. Берталанфи [37] под этим термином понимал совокупность взаимосвязанных элементов. В учебной литературе под системой понимают в основном множество взаимосвязанных элементов, совокупность единиц, комплекс взаимодействующих элементов [6]. Приведем определение понятия “система” академика П. Анохина, которое имеет принципиальное отличие, определяющее взаимосвязь элементов системы: “Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата” [19]. Методологическая роль приведенного определения заключается в осмыслении человеческой деятельности при реализации стратегической функции управления кадрами.

В сфере материального производства объектом стратегического управления являются трудовые ресурсы — часть населения, имеющая хорошее физическое развитие, здоровье, образование, высокий уровень культуры, способности, квалификацию, профессиональные знания по осуществлению общественно полезной деятельности [336]. Механизм управления трудовыми ресурсами состоит в формировании рабочей силы, распределении и использовании этих ресурсов.

Основным объектом стратегического управления, как отмечалось выше, являются человеческие ресурсы, представляющие собой одну из ведущих характеристик населения как производителя духовных и материальных ценностей и включающие совокупность различных качеств людей [336]. К задачам управления трудовыми и человеческими ресурсами относятся активизация и использование человеческого фактора. Принципиальное различие управления трудовыми и человеческими ресурсами состоит в концептуальном подходе и технологии управления кадрами. В одних случаях человек — это рабочая сила, а в других — особый ресурс организации. Управление человеческими ресурсами требует не только желания видеть в человеке невозобновляемый ресурс, но и формирования системы профориентационной деятельности, позволяющей выявить заложенные в каждом человеке ресурсы, обеспечить их востребованность обществом и гармоничное развитие в своем онтогенезе.

Кадры — это, прежде всего, люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют основную (определяющую) роль. Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления представляет собой главную специфическую особенность управления кадрами [297; 337]. В стратегическом управлении кадрами это следует понимать так: тот, кто сейчас является объектом управления, через 10–15 лет станет субъектом разработки кадровых стратегий и управления реализацией кадровой политики.

Подготовка кадров к деятельности на стратегическом, оперативном и тактическом уровнях требует учета их специфики в целях совершенствования образовательной системы, использования активных форм обучения, развивающих технологий.

Подытоживая изложенное и учитывая обобщенный опыт стратегического управления, место и роль СКМ можно представить графически (рис. 1.5).

Как видим, стратегическое управление кадрами начинается непосредственно после выбора миссии организации, формулирования ее целей и выбора организационной стратегии. Разработка кадровой стратегии организации учитывает ее миссию, цели и стратегию. Кадровая стратегия согласуется на функциональном уровне со стратегиями развития организации, финансовой и др. Разработанная кадровая стратегия реализуется как деятельность персонала управления в

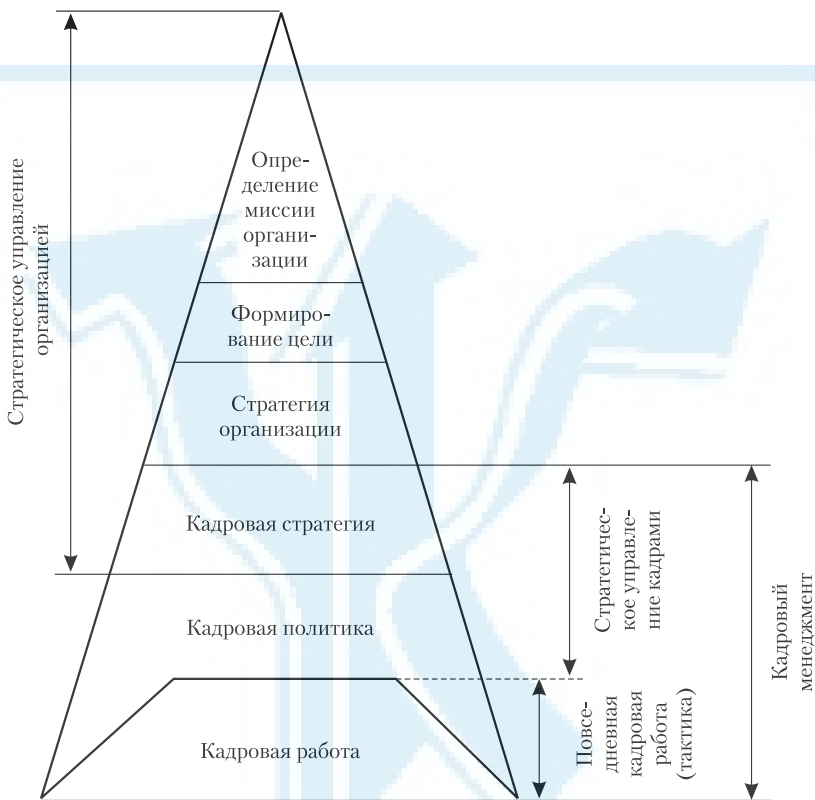


Рис. 1.5. Уровни стратегического и тактического управления кадрами организации, имеющей иерархическую структуру

области внутриорганизационного управления и межорганизационных отношений в виде (форме) кадровой политики через повседневную кадровую работу.

Исходя из результатов анализа практики стратегического управления, к объекту СКМ можно отнести деятельность персонала управления по реализации функции стратегического управления. Предметом же СКМ является функция (модель) стратегического управления кадрами.

КАТЕГОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Сущность стратегии и связь ее элементов с политикой можно представить в виде взаимосвязи категорий теории стратегического управления (рис. 1.6).

Законы управления. Под *законом управления* понимают объективно существующие, постоянные причинно-следственные связи между объектами управления и явлениями, характеризующимися всеобщностью, необходимостью и повторяемостью.

Существенные отношения показывают, что закономерной является связь, отражающая главные внутренние грани объектов и явлений, которые задают характер поведения, их внутреннюю природу. *Всеобщность* означает, что заданная связь присуща всем явлениям и процессам того или иного уровня, типа, класса. *Необходимое отношение* исходит из природы конкретного класса явлений, происходящих в определенных условиях и не зависящих от обстоятельств.

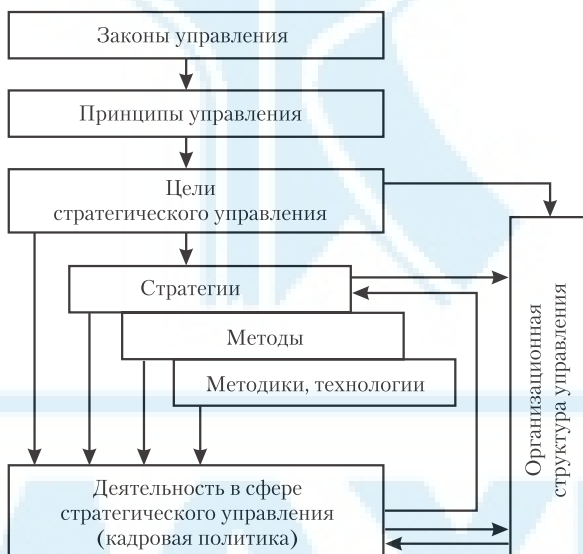


Рис. 1.6. Взаимосвязь основных категорий теории стратегического управления

Условия — это комплекс явлений, обстоятельств, сопутствующих причинам порождения определенных следствий и обеспечивающих развитие управляемых объектов. *Сопутствующие причины* отражают общий фон явлений и не влияют непосредственно на происходящее.

Закон начинает действовать при создании соответствующих условий.

Знание объективного закона позволяет:

- уточнять связи, соответствующие сущности закона;
- изучать условия действия закона;
- вскрывать принципы, определяющие требования закона;
- выбирать методы реализации закона.

Законы проявляются в деятельности людей, объективны и не зависят от сознания людей, их воли и желаний. Поэтому и говорят, что люди сами творят историю, являясь одновременно авторами и действующими лицами. Подробное описание законов и механизмов их действия приведено в работах А. Афолина [30] и В. Колпакова [142]. Здесь же рассмотрим те из них, которые в высшей степени проявляются в стратегическом управлении кадрами.

Закон целеполагания. Этот закон определяет, что цели действий управляемого объекта следует выбирать на основе объективных законов движения (изменения) и специфических законов функционирования этого объекта. В противном случае цели действий будут нереальными, а управление неэффективно и хаотично. Закон целеполагания учитывает действие закона развития управляемого объекта (развитие трудовых, человеческих ресурсов), который определяет развитие (изменение) последнего по определенным правилам. Управление этим объектом (выбор цели) должно учитывать его разнообразие. Это могут быть, например, уровень культуры управляемых людей, их специфические особенности (национальные и др.). Однако соответствие цели действий управляемого объекта законам его развития еще не означает, что цель выбрана правильно. Для любой системы управления цель является внешней категорией, которую руководители формируют интуитивно. Правильная постановка целей действий — это искусство, а умение ставить их — показатель профессионализма руководителей. Организации как таковые не имеют целей. Цели им задают люди.

Одновременно с законом целеполагания проявляются механизмы действия законов разнообразия и соответствия.

Закон необходимого разнообразия. Этот закон устанавливает, что разнообразие воздействия управляющего органа должно быть не меньше, чем разнообразие управляемого. В общественном организме существуют сферы, по разнообразию превосходящие искусственно созданные организационные структуры. В этих сферах, или компонентах, системы управления действуют механизмы самоорганизации, и управленческое вмешательство в эти сложные взаимосвязи природного и общественного организма может привести к непредвиденным последствиям. Исходя из определенной ситуации, управляющий орган должен иметь комплекс необходимых управленческих воздействий в целях предотвращения любого из возможных, но нежелательных изменений управляемого объекта. Например, начальник (менеджер) должен иметь необходимый комплекс воздействий на подчиненных, высокий уровень управленческой культуры, позволяющий ему управлять подчиненными, уровень общей культуры которых превышает его собственный. Если разнообразие команд и стимулов (управляющих воздействий) управляющего ниже уровня, который имеет управляемый объект, то его целесообразное изменение не обеспечивается, следовательно, управление неэффективно. Например, признав, что человек — это микромир, аналогичный макромиру, можно утверждать, что современная социальная система управления не способна обеспечить ему уровень необходимого управления для полноты развития.

Современная система социального управления не может управлять процессами в биосфере и социосфере Земли, и это проявляется в кризисе, который потрясает весь мир и нашу страну в частности.

Этот закон нарушается также тогда, когда руководители начинают оправдываться: “этого мы не знали, этого не предусмотрели, этого никто не ожидал, это случайность” и т. д. Повышение уровня подготовки управляющего органа — важный путь повышения качества управления. Тот, кто имеет глубокие знания, обладает определенным комплексом умений и навыков, в любой ситуации может управлять качественно и эффективно — это и есть разнообразие в управлении.

Закон целеполагания определяет, что существует минимальный объем информации, который необходим органу управления (руководителю) для принятия решения и выработки соответствующего разнообразия управляющих распоряжений (команд). Чем сложнее объект управления, тем более сложным должен быть орган управле-

ния, тем большей самостоятельностью, свободой он должен отличаться. При этом разнообразие управляющего объекта должно учитывать, что управляемые органические системы способны к самоорганизации и самоуправлению.

Следовательно, субъект управления не должен воспроизводить развивающееся многообразие общественной жизни. В этом случае, согласно Г. Атаманчуку, главное для субъекта и его отдельных компонентов (для системы государственного управления) — найти в управляемых объектах управляющие и контрольные параметры, а также “критические” (болевые) точки, воздействуя на которые можно сохранять или преобразовывать их состояние [27]. Его выводы обоснованы синергично-информационным пониманием особенностей современного управления.

Закон соответствия. Согласно И. Павлову, закон соответствия является основным законом жизни. Он устанавливает, что живой организм “...представляет собой сложную обособленную систему, внутренние силы которой в каждый момент, покуда она существует как таковая, уравниваются с внешними силами окружающей среды..., вся жизнь от простейших до сложнейших организмов... есть длинный ряд все усложняющихся до высочайшей степени уравниваний среды” [211].

Исходя из закона соответствия, человек в своей жизнедеятельности проявляет только те качества, реализует только те возможности, развивает те способности, проявление которых требует от него окружающая среда. Степень проявления качеств, способностей и потенциальных возможностей выше в более требовательной среде обитания. На требования этого закона ссылается та часть представителей человеческого сообщества, которой удобно объяснять свои действия известной мыслью К. Маркса: “Бытие определяет сознание”. Во-первых, сказанное им следует понимать так: “как живешь — таким и будешь”, а во-вторых, согласно И. Павлову, этот закон относится к биосоциальным существам.

Попытки подойти к человеку с позиций, что он продукт наследственности и окружающей среды, обречены на провал. В. Франкл, написавший это и видевший многие деформации человеческого бытия, пришел к выводу, что существует третье измерение, которое делает человека хозяином своей судьбы. По мнению В. Франкла, человек — это телесно-душевно-духовное целое, изначально свободное

относительно внешних и внутренних, психических, социальных и биологических обстоятельств и ограничений [298; 299]. У военнопленных и заключенных пытались отнять все, превратить в зверей, но реальность показала наличие у большинства из них непреклонной силы человеческого духа.

Человеческое бытие, прежде всего, является сущностно обусловленным [298], всякий раз оно помещено в историческое пространство, из системы координат которого его невозможно изъять. И эта система всегда определяется смыслом, пусть и неосозанным или даже невыразимым [299].

Законы, устанавливаемые людьми. Еще Ш. Монтескье, размышляя о законах вообще, о духе законов, писал, в частности, что “законы в самом широком значении этого слова — суть необходимые отношения, вытекающие из природы вещей” [188]. В этом смысле все, что существует, имеет свои законы: они есть и у божества, и у мира материального, и у существ сверхчеловеческого разума, и у животных, и у человека. Те, кто говорит, что все видимые в мире явления произведены слепой судьбой, утверждают великую нелепость, так как что может быть нелепее слепой судьбы, создавшей разумные существа? [188].

Вообще говоря, закон есть человеческий разум, поскольку управляет всеми народами земли [188]. Согласно Ш. Монтескье, законы, принимаемые Верховным советом, должны соответствовать свойствам народа, для которого установлены, а также природе и физическим свойствам, образу жизни народа, степени свободы и т. д., но в целом учитывать требования разума. Исходя из позиций разума, законы следует рассматривать со всех точек зрения, что позволит выявить все отношения между людьми, совокупность которых образует дух этих законов.

Принципы стратегического управления. *Принцип* — это требование объективного закона управления и правила его выполнения в управленческой деятельности.

Принципы содержат требования и правила. В учебной литературе встречается либо первое, либо второе. Объективная трудность в этом случае определяется следующим:

- неразработанностью теории управления, где были бы вскрыты законы и соответствующие им принципы. Отсутствие устоявшихся положений теории управления побуждает специалистов делать необоснованные выводы;

- возможностью проявления субъективизма в установлении принципов работы с кадрами. Это было принято и в советское время, и сегодня. Например, каждую пятилетку для управления экономикой разрабатывались принципы управления, не соответствующие экономическим законам. В 30-х годах XX ст. принципов управления было 23, в 40-х — 29, в 60-х — 20 и далее их количество увеличилось до 30. Часто эти принципы определялись в угоду действующему лидеру партии.

К принципам стратегического управления относятся:

- принцип единоначалия (власть законодательная, исполнительная и судебная сосредоточивалась в руках одного человека). Этот принцип оправдал себя в Вооруженных Силах;
- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении [65]. Этот принцип позволяет успешно распределять полномочия на принятие решений на каждом уровне иерархии управления и стратегические решения (разработка целей, стратегии, политики) на высшем уровне управления организацией;
- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности (используется при определении полноты власти и ответственности должностных лиц);
- принцип обоснованного и сознательного выбора целей и стратегий развития организации;
- принцип соответствия [265].

Качественные изменения в управляемом объекте должны сопровождаться необходимыми изменениями в системе управления — организационных структурах, распределении власти, делегировании полномочий, профессионально-квалификационном составе кадров и т. д.

Функции и внутренняя структура системы управления согласуются с изменяющейся структурой целей организации (“деревом целей”). При этом функции и структура должны соответствовать целям того или иного уровня, как и качественные характеристики информации в каналах управления.

Цель. Это очень сложная категория теории управления, имеющая множество определений. Цель в кибернетике — это характеристика поведения системы, направленного на достижение определенного конечного состояния [265]. Цели организации в системе менеджмента — это “прогнозируемые, планируемые и желаемые

результаты, которые должны быть достигнуты организацией и на достижение которых направлена ее деятельность” [265].

Сложность организации обуславливает ее многоцелевой характер, иерархию целей, их приоритетность. При этом гомеостатичность и целостность системы требуют установления определенного равновесия целей. Все цели (“дерево целей”) определяются миссией организации, которая выражает ее общественное предназначение, сложившейся системой разделения труда.

Миссия организации, в свою очередь, способствует ее сплочению, единению, формированию организационной культуры, определяет принципиальные положения для разработки стратегии.

Характеристики целей приводятся в многочисленных учебных изданиях, но следует подчеркнуть следующее:

- цель определяет организационную структуру организации, систему и механизм управления;
- цель является системообразующим, системоорганизующим фактором.

Большинство недостатков нынешнего состояния нашего общества во всех сферах его жизнедеятельности объясняются тем, что не определена цель общества, а цель государства как управляющего органа не соответствует интересам большинства населения. Согласно М. Портеру [231], экономической целью государства является благосостояние большинства его населения. При формулировании цели государства необходимо делать научно обоснованные выводы из опыта прошлого и настоящего. Еще А. Богданов (1925) обосновал, что организационные системы развиваются, если они открыты и имеют цель [41].

Примером важности учета определений способов и методов является военная наука. В уставах вооруженных сил стран, определяющих жизнедеятельность той или иной государственной структуры, под методами до сих пор понимают два принципа организации труда — параллельной и последовательной работы. Несмотря на то что в армии за ошибки в организации деятельности всегда расплачиваются люди, здесь до сих пор под методами понимают указанные принципы.

Таким образом, приходим к следующим выводам относительно стратегии:

- она определяет перспективные направления и траекторию движения организации во времени и пространстве;

- она организует формы, технологии, методы, способы и приемы деятельности людей;
- это динамическая модель целесообразной, системной деятельности людей, учитывающая воздействие факторов внешней и внутренней сред;
- это обособившаяся функция управления.

Стратегия определяется целью организации и влияет на ее структуру, является звеном в цепочке “принципы управления — цели — стратегии — методы — приемы”. Следует выделять два состояния стратегии — в статике и динамике (когда организация проектируется, создается и движется к цели).

Стратегия является организующим началом всех приемов, методов и технологий, с помощью которого можно достичь целей при условии соответствия стратегии объективным законам (о связи стратегии и метода см. главу 2). В технологическом аспекте организации деятельности стратегию можно использовать как метод стратегического управления; одновременно она определяет порядок применения сил и средств (затрат ресурсов), т. е. является способом реализации требований законов управления. Стратегия базируется на представлении о сущности деятельности, о состоянии системы в прошлом, настоящем и прогнозируемом будущем.

“Стратегию и людей связывает цель..., цель и работу связывает планирование (метод)” [132]. Стратегия и организационная культура связаны через миссию. Эта связь аналогична взаимосвязи категорий теории стратегического управления (см. рис. 1.6).

Стратегия, методы, технологии. Как отмечалось выше, стратегия — это абстрактно заданная норма (цель, программа, проект, план и т. п.) и метод организации системной деятельности людей по достижению стратегических целей. Под методом понимают организацию приемов и способов достижения конкретной цели.

Стратегии разрабатывают в соответствии с требованиями объективных законов управления и правилами их реализации в практической деятельности (принципами). Они организуют, объединяют приемы и способы деятельности людей по достижению ими согласованных целей. Предлагаемая нами версия определения понятия “стратегия” связывает ее с понятием нормы “метод”. В учебной литературе, в теории и практике чаще приводится следующее определение: метод — это способ достижения целей. При

этом авторы ссылаются на авторитет Р. Декарта, написавшего это в XVII ст.

За прожитые 250 лет под способом начали понимать порядок применения сил и средств, а метод продолжают называть способом. Хотим обратить внимание на принципиальность различия определенных и важность учета этого в теории и практике. Сегодня известны сотни диссертационных исследований по совершенствованию способов, называемых методами. Но для практики управления важны сейчас методы, ибо они организуют способы достижения целей. Отмеченная категориальная связь требует специального исследования.

Деятельность. Не только в практике, но и в теории управления категорию “деятельность” часто используют как синоним понятий “работа”, “труд”. Здесь кроется принципиальная ошибка. Деятельность — очень сложное понятие. Попытки разработать теорию деятельности предпринимаются десятки лет. Только в последние десятилетия в этом направлении работали исследователь Т. Котарбинский [147], представители Московской методологической школы Г. Щедровицкий [330] и О. Анисимов [8], Киевского института праксеологии Н. Сацков [255], Харьковской школы психологов А. Леонтьев [164], теоретически и экспериментально разрабатывавшие варианты деятельностного подхода в психологии, и др.

Проанализировав многочисленные определения понятия “деятельность”, приходим к следующему выводу:

- деятельность — это поведение человека, направленное на удовлетворение потребности;
- деятельность осуществляется сознательной исторической личностью, наполненной переживаниями, отношениями, и состоит из действий, объединенных целью;
- деятельность — это совокупность процессов, объединенных общей направленностью, побудителем.

Подробнее характеристики деятельности как объекта СКМ рассмотрены в главе 4.

Организационная структура. Существуют различные трактовки термина “организация”:

- это деятельность по упорядочению элементов какого-либо объекта управления во времени и пространстве;
- это объект (коллектив людей) с упорядоченной внутренней структурой.

В организационных системах существуют многообразные связи (физические, экономические, психологические, правовые) и взаимоотношения персонала. Изучают организацию многие научные дисциплины: теория организации, теория управления, психология, антропология, экономические и юридические науки, информатика [180].

Необходимо различать теорию организации, которая изучает организацию в целом, ее основные части (стратегический и макроуровень), и теорию организационного поведения, изучающую поведение индивидуумов и групп (микроуровень, тактический уровень). В соответствии с предметом стратегического управления кадрами выясним связь цели и стратегии управления персоналом со структурой организации. Согласно положениям теории организации [41, 180] организация будет эффективно функционировать при соответствии ее структуры, цели и стратегии.

1.3. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Как любую сложную подсистему, стратегическое управление можно представить в виде модели. Наиболее известны модели стратегического управления Д. Томпсона [352], Ф. Дэвида [347] и Р. Линча [351] (рис. 1.7–1.9). На приведенных моделях можно выделить несколько типовых этапов, реализующих функции управления: мотивация, стратегический анализ, принятие стратегического решения, стратегическое планирование, стратегическая организация и стратегический контроль.

Моделируя содержание и последовательность действий персонала управления при разработке, принятии и реализации стратегических кадровых решений, можно получить модель, представленную на рис. 1.10.

В сфере управления персоналом стратегические решения принимают при организации нового предприятия и необходимости определения руководителя, стратега, способного реализовать проект, при разработке новой кадровой стратегии, при кризисном состоянии

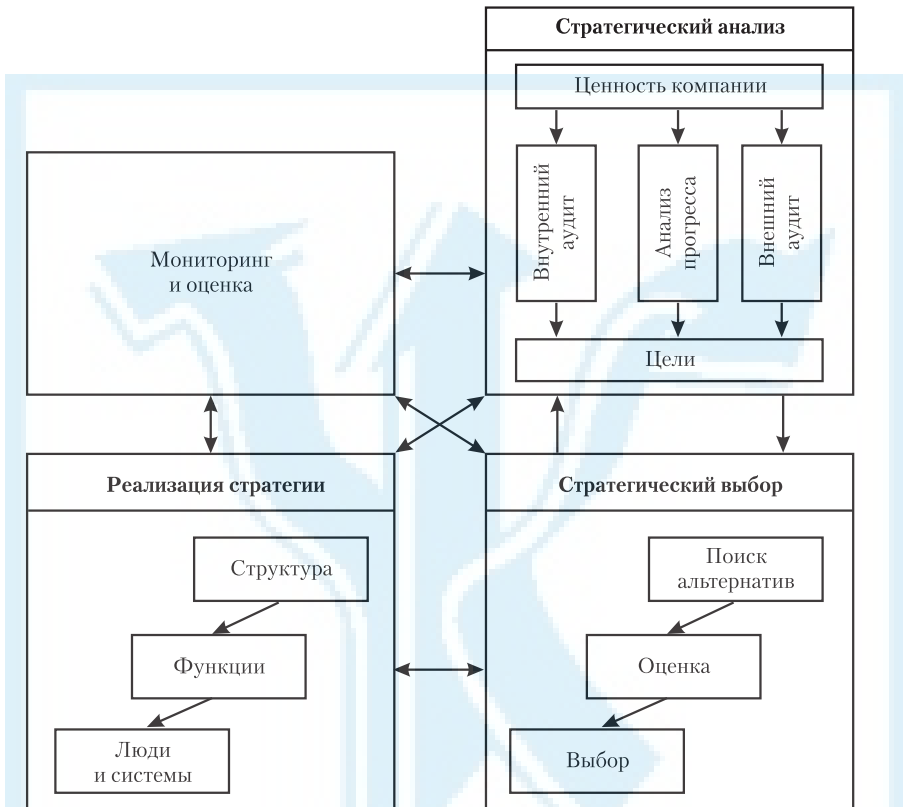


Рис. 1.7. Модель стратегического управления Д. Томпсона

организации, побуждающем лицо, принимающее решение (ЛПР), менять кадры, стратегию или миссию.

Мотивация начала бизнеса. Определяется потребностью владельцев организации в увеличении прибыли или в постановке задачи ЛПР, осуществляемой на основе анализа информации о текущем состоянии дел, возможностей менеджеров или субъективных желаний руководства. В зависимости от побудительных начал стратегическое кадровое решение принимают после предварительного выбора цели. Целью может быть выживание фирмы, получение макси-

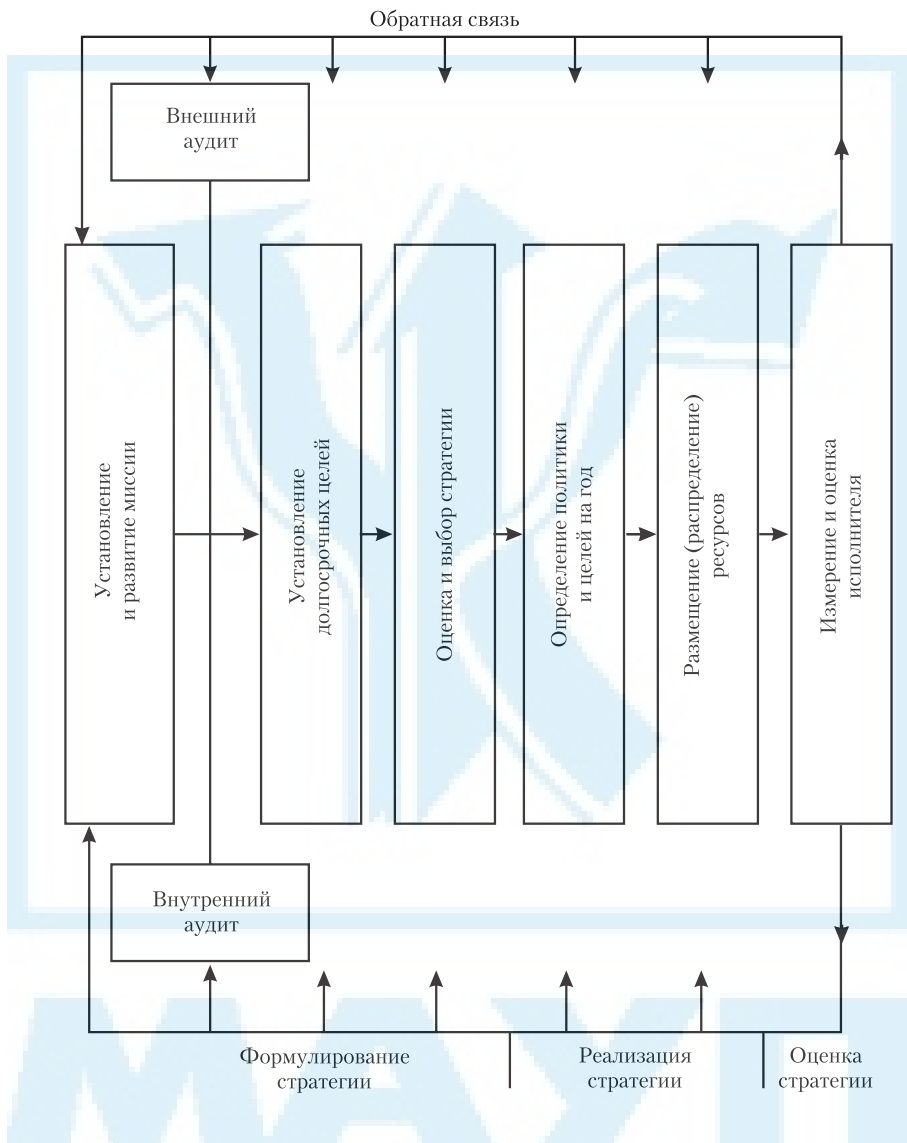


Рис. 1.8. Модель стратегического управления Ф. Дэвида

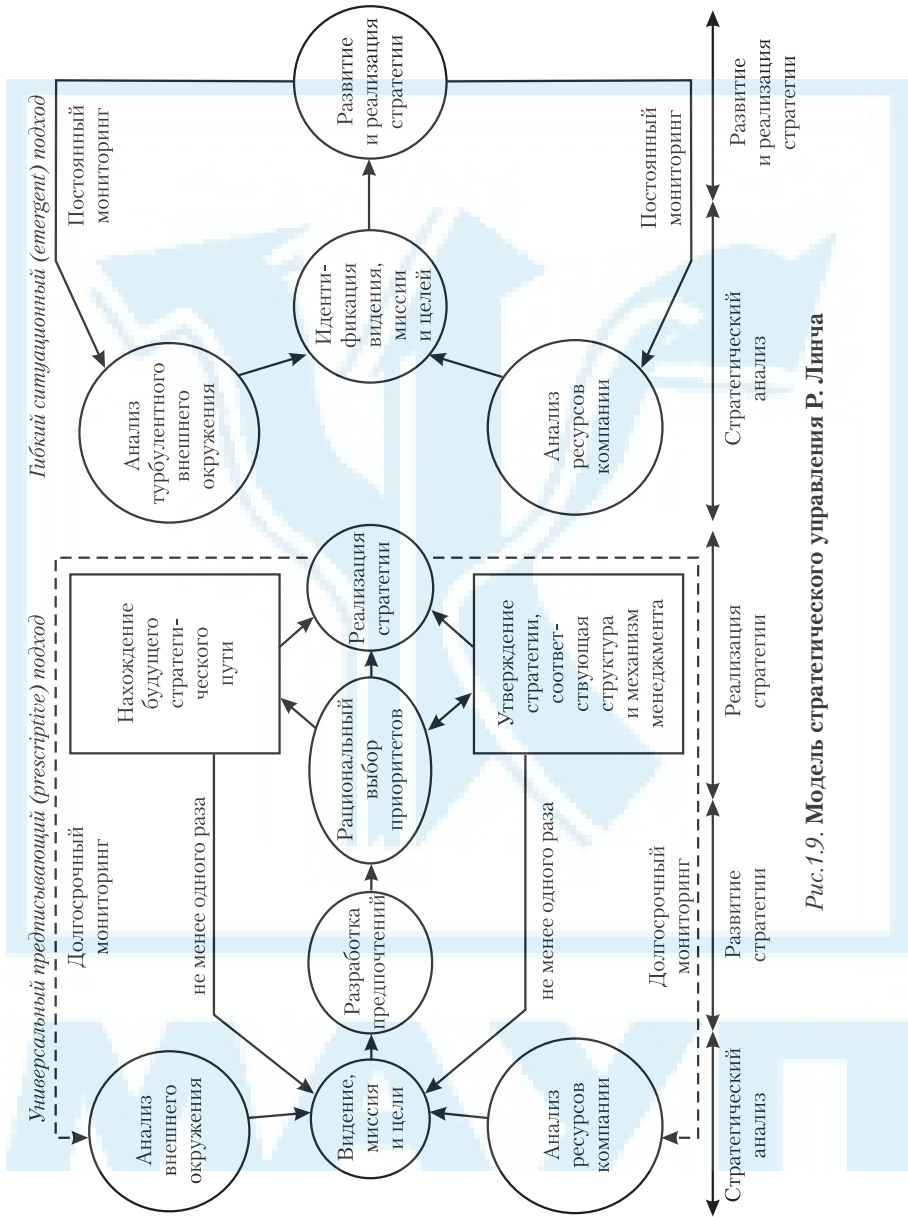


Рис.1.9. Модель стратегического управления Р. Линча

мальной прибыли или другие субъективные цели руководства организации. Последние могут быть эгоистичными целями отдельных акционеров и не соответствовать целям развития организации, интересам большинства.

Функция анализа. Предусматривает анализ внешней среды и внутриорганизационный анализ состояния фирмы и имеющихся человеческих ресурсов. В результате аналитической деятельности выявляются сильные и слабые стороны организации и возможные угрозы внешней среды. Направленность анализу (требование системного подхода) придает предварительно выбранная цель. Дополнительную информацию о реакции внешней среды на стратегическую активность организации дает анализ стейкхолдеров (групп влияния) [33].

На основании результатов стратегического анализа оценивается обстановка, сложившаяся внутри организации и вне ее, уточняется (формулируется) ее миссия, определяется стратегическая цель, разрабатываются концептуальные основы стратегии организации. На основании последней разрабатывается кадровая стратегия.

Принятие стратегического кадрового решения. Осуществляется на основании информации анализов: стратегического, где главным является анализ человеческих ресурсов, и экономической конъюнктуры, а также оценки риска и стратегического контроллинга. Направленность выбору кадровой стратегии и последующему механизму ее реализации придают выбранная стратегическая цель и концептуальные основы стратегии (наиболее соответствующие варианты стратегий). Результатом принятого стратегического кадрового решения является замысел действий ЛПР стратегического уровня: утверждаются цель, стратегия ее реализации, организационно-методологические основы стратегического планирования, организация управления и контроля.

Принятие стратегического кадрового решения требует от ЛПР определенного абстрагирования, владения стратегическим мышлением, знания количественно-качественных характеристик человеческих ресурсов, управленческого потенциала.

Стратегические кадровые решения во многом зависят от целей и принципов управления организацией. Решение — это основа управления. Принятию кадрового решения предшествует аналитическая деятельность, предусматривающая оценку состояния орга-

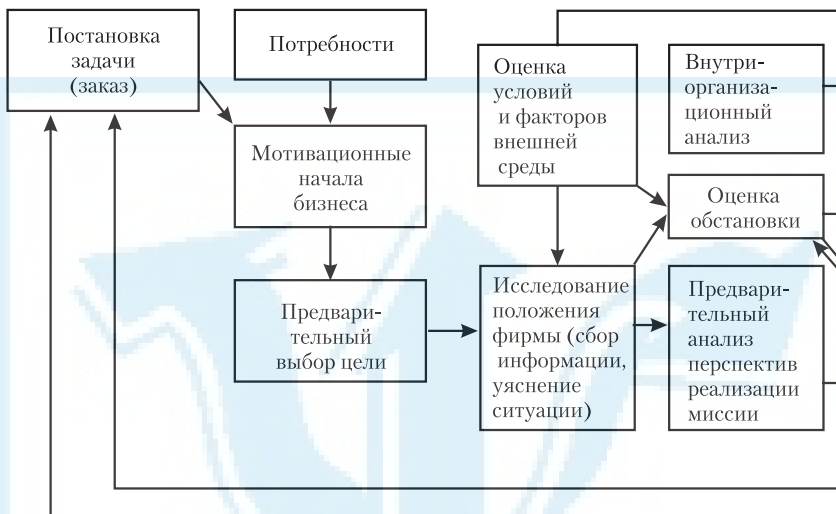


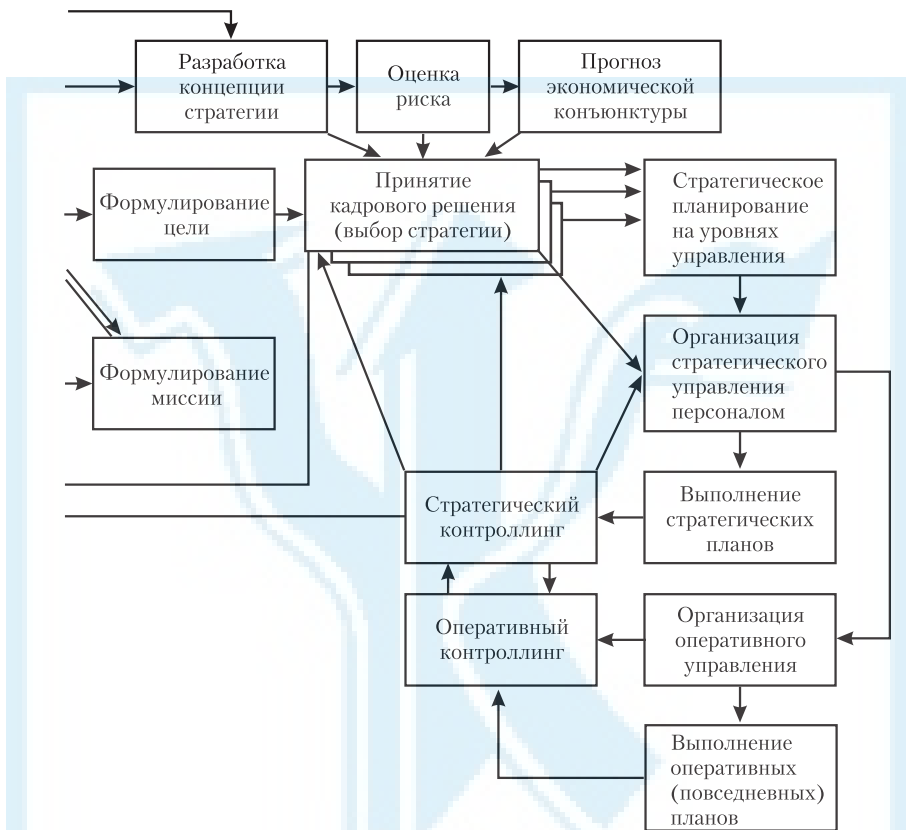
Рис. 1.10. Модель процесса разработки и реализации стратегического кадрового решения

низации, вариантов стратегий и потенциальных возможностей руководителей.

Стратегическая организация предусматривает организацию стратегического управления персоналом: проектирование организационной структуры управления персоналом, формирование организационной культуры, соответствующей цели организации и стратегии ее достижения (статика организации), последующего функционирования организации и обеспечение систем административной поддержки (динамика организации).

Стратегическое кадровое решение призвано обеспечить стратегическое руководство организацией, заложить основу упорядочения, приведения в определенную систему деятельность людей в будущем.

Стратегический контроль осуществляется в рамках стратегического контроллинга: системы управления, позволяющей “отслеживать” движение организации к намеченной стратегической цели. Определяя основы контроллинга, стратегическое кадровое решение призвано на основе качественных и количественных характеристик цели определять направление развития кадрового потенциала орга-



низации; порядок контроля выполнения кадровых планов и разработки альтернативных кадровых стратегий; области контроля (цели, критические значения показателей воздействующих факторов и “опасные” места в движении к цели).

Для функционирования системы контроллинга предусматривается сканирование внешней и внутренней сред организации, позволяющее обнаруживать “сигналы”, требующие соответствующего принятия решения.

ВЫВОДЫ

1. Главным и существенным в стратегическом управлении кадрами является управленческая деятельность по координации организационно-управленческих целесообразных действий персонала управления в формировании и использовании человеческих ресурсов организации. Осуществляется это согласованием действий персонала управления, взаимодействием всех элементов системы управления, приведением их в соответствие с деятельностью по достижению стратегической цели организации. В свою очередь, интеграционно-координирующая функция стратегического управления осуществляется посредством целесообразной организации информационных потоков, циркулирующих в каналах управления организацией.

2. Понятия цели, стратегии, кадровой политики, деятельности, человеческого фактора, информации, организации и другие односторонне еще не сложились и при использовании требуют согласованности в понимании. Это понимание упрощается при представлении взаимосвязи категорий теории управления и, прежде всего, логико-аналитической цепочки: законы, принципы, цели, стратегии, методы, функции управления, способы деятельности, методики и технологии, управленческая деятельность. Их взаимозависимости особенно проявляются при изменении целевой, организационной, функциональной и других структур организации как целостности.

3. Человек как биосоциальная и духовная система органически вписан в информационно-энергетические процессы, циркулирующие в ноосфере, и это определяет его роль и место в функционировании и развитии человеческой организации. Взаимосвязь жизнедеятельности человека с ноосферными процессами делает его центральным элементом системы стратегического управления. Управленческая практика уже давно подтвердила эффективность, результативность работы организаций, учитывающих проявления человеческого фактора. Значимость человека как субъекта государства проявляется в безальтернативности подхода: государство для человека, а не наоборот. Повышение роли и места человека будущего как кадра в системе сегодняшнего СКМ является архизначимым.

4. Решение задачи формулирования объекта и предмета СКМ требует проникновения в сущность стратегического управления и кадрового менеджмента. В этом плане снова приходится констатировать отсутствие определенности в понимании сущности стратегического управления, и СКМ в частности, что обуславливает необходимость проведения специального исследования по определению объекта и предмета СКМ. Предварительно объектом СКМ можно считать деятельность персонала управления по реализации кадровой политики, а предметом — функцию (модель) стратегического управления кадрами организации.

5. Для целенаправленных действий людей в организации необходимо организующее начало — стратегия, определяющая структуру, механизмы управления, приемы и способы действий, а также формы и содержание деятельности всех элементов организационной системы. Исследования выявляют различные стратегии, характеризующиеся уровнями управленческой иерархии: транснациональным, государственным, корпоративным (в сфере бизнеса), которые зависят (должны определяться) от планетарного уровня. Специфика каждого уровня требует соответствующих кадров. Стратегии, разрабатываемые на иерархических уровнях, согласуются с политикой организации. Разработанная кадровая стратегия реализуется в кадровой политике как целенаправленная организационно-управленческая деятельность персонала управления.

6. Моделирование стратегического управления и анализ наиболее известных моделей дают возможность заключить, что в основу моделей положены: управленческий цикл реализации стратегических решений (стратегический анализ, позволяющий получить информацию о внешней и внутренней средах); выбор альтернатив на основании главного критерия — цели; разработка и реализация стратегии; корректирование деятельности на основе стратегического контроллинга.

7. В моделях стратегического управления, используемых на практике, не выделяется специфика деятельности персонала макро- и микроуровня управления организациями. Все модели построены на кибернетическом подходе к управлению.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. В чем состоит сущность стратегического управления и СКМ?
2. Чем стратегическое управление отличается от стратегического планирования?
3. Приведите схему взаимосвязи целей, стратегий, кадровой политики и кадровой работы.
4. Изобразите взаимосвязь категорий теории управления и СКМ.
5. Охарактеризуйте категории теории управления и объясните закономерности их взаимосвязей с СКМ.
6. Приведите модель стратегического управления кадрами. Выявите общие компоненты. Предложите собственную модель.
7. Объясните затруднения в формировании объекта и предмета СКМ.
8. Чем отличается управленческая деятельность специалистов управления макро- и микроуровня (стратегического и тактического)?
9. Используя рис 1.10, охарактеризуйте содержание и последовательность действий управленцев макроуровня при принятии стратегических кадровых решений.
10. Объясните, что выбирают лица, принимающие стратегические кадровые решения (стратегию, политику, назначают генерального директора и т. п.)?

МАУП

СТРАТЕГИЯ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА И ОБЩЕСТВА

2.1. ПОНЯТИЕ “СТРАТЕГИЯ”. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИИ

Понятие “стратегия” этимологически происходит от греческого *strategia*, состоит из двух частей: *stratos* — войско и *ago* — веду, т. е. по происхождению является военным термином.

Стратегия — это высшая область военного искусства, изучающая закономерности и характер войны, разрабатывающая теоретические основы планирования и ведения военных операций, определяющая стратегические задачи политики и обслуживающая ее [256].

В экономике термин “стратегическое управление” был введен в 60–70-х годах XX ст. в связи с обострением конкурентной борьбы. Разработкой проблем стратегического управления занимались многие известные ученые, в частности И. Ансофф [20; 21], М. Старр и Б. Карлоф [130; 131]. Во многих работах рассматривается традиционное представление о стратегии как специфическом процессе управления организацией:

- стратегия в своем развитии проходит два этапа — разработку и внедрение;
- стратегия состоит из множества решений;
- стратегия относится преимущественно к внешней сфере деятельности организации.

В последнее десятилетие стратегическая мысль существенно развилась, чему значительно способствовало ухудшение экономической ситуации в странах Западной Европы. В настоящее время к стратегическому управлению повышается интерес и в сфере бизнеса.

Классик американского стратегического управления в сфере бизнеса И. Ансофф, анализируя современное понимание стратегии бизнеса, приводит несколько отличительных ее характеристик [21]:

1) процесс формулирования стратегии бизнеса не сводится к немедленным действиям. Устанавливаются общие направления, в соответствии с которыми компания будет развиваться;

2) роль стратегии в разработке долгосрочных проектов, перспективных возможностей заключается в фокусировании внимания на стратегических областях;

3) когда историческая динамика развития организации сама направляет движение компании, то в стратегии нет необходимости;

4) формируя стратегию, невозможно учесть все возможности, которые могут появиться в дальнейшем;

5) эффективная реализация стратегии требует обратной связи;

6) цели представляют собой результаты, которых пытаются достичь компания, а стратегия — это средства достижения этих результатов;

7) стратегия и цели взаимозаменяемы: стратегия — это системная концепция, связывающая и направляющая развитие сложной организации;

8) когда необходимо обратиться к стратегии, оказавшись в изменившихся условиях, компания сталкивается с двумя очень важными проблемами:

- как правильно выбрать направления развития;
- как использовать энергию большого количества людей, чтобы ускорить движение в новом направлении.

Решения указанных проблем составляют сущность формулирования и внедрения стратегии. Стратегия становится важным и чрезвычайно необходимым инструментом управления.

По словам И. Ансоффа, "...концепция стратегии — материя тонкая, порой весьма абстрактная. Ее формулирование обычно не приводит к каким-либо немедленным результатам... Возникает вопрос: может ли такая абстрактная концепция, как стратегия, быть действительно полезной для деятельности компании? Сделать выводы о

существовании стратегии довольно легко, но дать ее четкое описание практически никогда не удается” [21].

Обратим внимание на то, как метко подметил И. Ансофф: стратегии присуща абстрактность, поэтому четко описать ее не удастся. Ученый констатирует, что в современной практике применяются два взаимосвязанных вида стратегии — портфельная и конкурентная. Характеризуя первую, И. Ансофф выделяет четыре основных компонента стратегии: географический вектор роста (определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности фирмы), конкурентное преимущество (стремление фирмы достичь успеха в соответствующих областях деятельности), синергизм (возникает между сферами деятельности) и стратегическую гибкость (готовность к изменениям в сфере бизнеса).

Компонентов конкурентной стратегии И. Ансофф не выделил, но сформулировал трудности формирования стратегии:

- крайняя политизация решений, предшествующих разработке стратегии;
- противодействие организации (сложившейся культуры, властных отношений) внедрению стратегии как рациональному ядру перестройки;
- возникновение конфликтных ситуаций между привычной деятельностью, приносящей прибыль, и новыми задачами;
- недостаточность информации о состоянии внешней среды и квалифицированных управленцах.

В учебном модуле, отражающем международный опыт и состояние развития менеджмента, в основу стратегического управления входят [228]:

- анализ внешней среды организации;
- внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон организации);
- определение миссии и целей организации;
- разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации;
- разработка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий;
- реализация стратегии;
- оценка результатов и обратная связь.

В процессе стратегического управления предусматривается решение нескольких задач: формирование стратегического видения и

миссии компании; постановка цели; разработка стратегии; внедрение и реализация стратегии; оценка деятельности; анализ новых направлений и внесение корректив. Под стратегическим же управлением понимают процесс решения этих задач.

И. Ансофф [21] включает в содержание понятия “стратегический менеджмент” три компонента: аналитическое формулирование корпоративной стратегии, развитие управленческих способностей и управление изменениями.

В табл. 2.1 приведены версии толкования и содержания понятия “стратегия” наиболее известных авторов.

Таблица 2.1

Определения стратегии различными авторами

Автор	Версия толкования понятия “стратегия”	Содержание понятия
1	2	3
И. Ансофф	Стратегия — это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	Содержит общие направления, продвижение по которым обеспечивает развитие и укрепление позиций фирмы. Является “инструментом, который может помочь в условиях нестабильности, обеспечивает сбалансированность и общие направления роста” [21]
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [177]	Комплекс мероприятий, последовательное и параллельное выполнение которых позволяет достичь цели при отсутствии изменений во внешней и внутренней средах
В. Стивенсон	Стратегия — это план достижения целей организации. Тактика — это методы и действия, выполняемые для осуществления стратегии. Производственная стратегия — это подход, вытекающий из общей стратегии [279]	Если считать цель организации пунктом назначения, то стратегия будет дорожной картой, указывающей путь к этому месту назначения. Стратегия будет фокусом для принятия производственного решения. Общая стратегия организации определяет направления деятельности организации, производственная касается прежде

1	2	3
		всего собственно производственного аспекта деятельности [279]
Немецкая школа	Стратегия – оптимальное средство достижения целей предприятия [143]	Определение стратегии связано с поиском альтернатив в стратегическом плане
И. Герчикова	Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей [65]	Сущность выработки и реализации стратегии состоит в выборе нужного направления развития из множества альтернатив [65]
А. Томпсон, А. Стрикленд	Фактически стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности [287]	Стратегия компании отвечает на вопросы, как расширить бизнес, как удовлетворит потребителей, как превзойти конкурентов, как ответить на изменения рыночных условий, как управлять функциональным подразделением, как достичь целей [287]
Ф. Котлер	Стратегия маркетинга – это рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи [148]	Включает конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг [148]
П. Дойль	Стратегия определяет направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи [101]	В центре стратегии – решения в области маркетинга и инноваций. Наиболее важное решение – выбор рынков [101]
М. Круглов	Стратегия компании – это принятие ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия [153]	Стратегия отличается от плана тем, что разрабатывается в условиях неопределенности внешней среды, когда главная цель компании и соответствующие ей основные и локальные цели не могут быть определены и нельзя выработать конкретное задание (критерий управления) для подразделений компании [153]
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс	Стратегия компании – это системный подход к решению проблем развития и функционирования,	

Окончание табл. 2.1

1	2	3
	обеспечивающий сбалансированность ее деятельности [149]	
В. Белошапка, Г. Загорий	Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации [33]	Касается сферы, средств и формы деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводит организацию к ее целям [33]

Проанализировав определения наиболее известных авторов (табл. 2.1), приходим к выводу, что строгого понятийного содержания термина “стратегия” пока не сложилось. И. Ансофф, пытаясь дать определение этого понятия, вынужден был признать, что “систематизированное формулирование стратегии — вещь довольно запутанная и неэффективная” [21]. В сфере бизнеса вместо понятия “стратегия” часто используют “политика” [20].

Предлагаемое в учебной литературе понимание стратегии как плана [177], набора правил [21], средств [141], системы мер [65], направления [45; 101; 153] и т. д., скорее, свидетельствует о разнообразии подходов к пониманию стратегического управления, но в учебном процессе оно должно быть более обосновано. Для раскрытия сущности стратегии, ее элементов осуществим углубленный обзор наиболее известных идей и характеристик понятия “стратегия”.

Рассмотрим версию понятия “стратегия” великого китайского полководца VI ст. до н. э. Сунь-цзы [146]. Согласно ему в основу стратегии кладут пять явлений, взвешивают семью расчетами и этим определяют положение.

1. Первое — путь, второе — небо, третье — Земля, четвертое — Полководец, пятое — Закон.

Путь — это когда достигают того, что мысли народа одинаковы с мыслями правителя, когда народ готов вместе с правителем умереть, готов с ним жить, когда народ не знает ни страха, ни сомнений. Государь, знающий путь, прежде всего, достигает согласия и только потом берется за большое предприятие. Государство побеждает своей

целостностью; у кого силы разделены, те слабы, необходимо единство между высшими и низшими.

2. *Небо* — это свет и мрак, холод и жар; это порядок времени. Прежде чем обращаться к богам, к демонам, обратитесь к своему уму. Армия обязательно должна следовать за небесным путем.

3. *Земля* — это далекое и близкое, неровное и ровное, широкое и узкое, смерть и жизнь. Когда знаешь “далекое и близкое” (расстояние), сможешь прибегнуть к прямому или обходному движению; когда знаешь ровное и неровное (рельеф), сможешь полностью использовать свою пехоту и конницу; когда знаешь “широкое и узкое” (размеры), сможешь установить, какое количество войск нужно ввести в бой; когда знаешь “смертельное и жизненное” (стратегические выгоды и неудобства местности), сможешь определить условия победы и поражения.

4. *Полководец* — это ум, беспристрастность, гуманность, мужество, строгость. Если у полководца нет ума, он не может оценивать противника и выработать нужную тактику; если у него нет беспристрастия (справедливости), он не может приказывать другим и вести за собой своих подчиненных; если у него нет гуманности, он не может привлекать к себе массы и привязывать к себе своих воинов; если у него нет мужества, он не может решиться на какие-либо действия и вступить в бой; если он не строг, он не может подчинить себе сильного и управлять массой. Нужно уметь разбить противника умом.

Нет полководца, который не слышал бы об этих пяти явлениях, но побеждает тот, кто усвоил их; тот же, кто не усвоил, не побеждает. Лучшее из лучшего — покорить чужую армию, не сражаясь, самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем — разбить его войска. Кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая.

5. *Закон* — совокупность правил по построению армии (организации), командованию (руководству) и ее снабжению в соответствии с законами войны.

Из сказанного вытекают следующие выводы: стратегия должна объединять людей для достижения общей цели, “единства устремлений, единства в любви и ненависти, единства выгоды и вреда; обеспечить единство между управляющими и управляемыми; внутреннего единства между полководцем (стратегом) и солдатами (единство армии). Стратег должен обеспечить управление людьми в организации на

пути к цели. Люди должны быть готовы и способны к решению задач, пройдя пересамонастроение или перемотивацию. Специфика приобретения готовности определяется категоричностью требовательности и приданием форме большей значимости, чем жизни. Перемотивация должна соответствовать требованию задачи.

При разработке стратегии требуется учитывать время года, влияние внешней среды, погоды. Учет факторов внешней среды должен базироваться на знании законов. Деятельность осуществляется в реальных условиях, предопределяющих результат, которые могут быть рассмотрены как ресурс. Необходим объективный учет реальной обстановки на театре войны (рыночных условий). Оценка обстановки позволяет реально оценивать свои возможности и возможности противника, исходя из цены победы, сущности борьбы, и проектировать действия, исходя из реальной ситуации, законов борьбы.

Наличие указанных пяти качеств позволяет уму:

- успешно вырабатывать стратегию и тактику;
- видеть все наперед и ничем не вводиться в заблуждения;
- соображать и проникать во все изменения (быть принципиальным);
- предвидеть с самого начала, еще до того, как дело примет большой оборот, не обманываться никакой ложью, не поддаваться никакой клевете, творчески использовать правила.

Полководец должен уметь победить, не сражаясь, — это значит, что он должен уметь размышлять, вырабатывать планы; должен нападать замыслом, планом, т. е. владеть искусством стратегического нападения. Полководец (стратег) должен не просто знать, как осуществлять стратегическое руководство, а уметь это делать, т. е. владеть навыками и умениями в комплексе.

Функция войны определяется ее целями; исходное начало определения стратегии — повеление государя (заказ политика). Смысл боя определяется стратегической целью. Любое действие должно исходить из замысла, соответствовать требованиям законов войны. В бою есть внешняя функция, являющаяся прерогативой стратегии, и внутренняя — непосредственного противодействия противнику.

Победу стратег и тактик понимают по-разному. Существуют ценностные и сущностные ориентиры борьбы. Принятие решения стратегом и тактиком предопределяется анализом соответствующего уровня.

Обобщая суждения Сунь-цзы о стратегиях, приходим к выводу, что все элементы стратегии можно разделить на три группы:

1. *Моральные* (дух народа как показатель единства внутри страны; дух армии — сосредоточение внимания армии, всех мыслей солдат на победе; таланты руководителя — личные и профессиональные). Современные гипнологи и психотехнологи увидели бы в этом владение руководителями того времени комплексом социальных и психологических технологий по управлению людьми. Учитывается воздействие внутренних факторов.

2. *Материальные* (армия как организация, ее руководство, снабжение, состояние дисциплины, уровень подготовки личного состава, система наград и наказаний, количественные показатели вооруженных сил). Стратегия предусматривает использование всех ресурсов, обеспечивающих достижение одного желаемого для всех результата.

3. *Географические* (время — сезон, день; время суток и состояние погоды; пространство как стратегическая и топографическая категория). Учитываются воздействия внешних факторов.

Приведенные элементы стратегии, по мнению Сунь-цзы, не существуют изолированно, а находятся в тесном взаимодействии и взаимосодействии, вытекают друг из друга и взаимообусловлены. Сегодня говорят в этом случае о синергетическом эффекте. Элементы стратегии обосновываются расчетами. Центральной составляющей стратегии является человек. Он реализует стратегическую функцию, обеспечивает взаимодействие всех компонентов при достижении цели. При этом человек должен иметь определенные характеристики.

В основе стратегической организации находится объединяющее во времени и пространстве начало, системообразующий фактор — *стратегическая цель* (победа).

Полководцы древности в стратегической деятельности выделяли статическую и динамическую составляющие. Вначале создавали модель войны на основании определенных расчетов, а в последующем реализовывали обоснованный проект. Особо следует выделить учение о *“форме”*. Под формой понимают соотношение всех элементов, определяющих силу и слабость противоборствующих сил, взаимодействие этих элементов. При этом сила и слабость — понятия относительные, ибо быть сильным или слабым можно лишь в сопоставлении с противником. Находиться в *“полной форме”* означает пре-

одолеть все свои слабости во всех отношениях к противостоящей группировке сил. Истинная форма должна быть скрыта от противника, а видна та, которая введет его в заблуждение. Форма становится орудием стратегической борьбы. Форма важнее, нежели жизнь и смерть воина, ибо она в данном случае является формой бытия в решении задач.

Понятием, которое обеспечивает победу еще до сражения, является *мощь* (потенциал, внутренняя сила), скрываемая за формой. Великую мысль подарил Сунь-цзы тем, кто в борьбе может рассчитывать только на свои силы: “Непобедимость заключена в самом себе, возможность победы заключена в противнике” [146]. Как и форма, мощь — понятие относительное. Она зависит от состояния своей формы и формы противника.

Центральной идеей стратегии Сунь-цзы является учет закона изменений и превращений. Владение механизмом действия этого закона составляет высшее искусство полководца. Он диалектически рассуждает, что каждое явление развивается и, достигнув кульминации, превращается в свою противоположность (на поле боя до определенного времени один — хозяин, другой — гость).

Сунь-цзы выделил положения, оцениваемые стратегом:

1) *понятие сторон* (я и противник). Стратегическая инициатива. Искусство полководца делает его “хозяином победы”;

2) *цель воюющих сторон*. В борьбе (войне) есть цель, определяющая стратегию. Это выгода и вред;

3) *состояние противоборствующих сторон* (“полнота” и “пустота” необходимых качеств);

4) *действия враждующих сторон*: наступление и оборона. Действие закона изменений и превращений приводит к тому, что возможность победить, присущая одному, материализуется, если другой делает возможным свое поражение. Для победы необходимо овладеть процессом изменений и превращений.

Сформулированные в древности требования стратегии актуальны и сегодня:

1) *необходимость сохранения за собой полноты инициативы*. Управлять противником и исключать управление собой. Управлять движениями противника (заставлять идти туда, куда я хочу). Управлять действиями противника (принимать бой там и тогда, когда мне выгодно);

2) *управление действиями противника*, овладевая тем, что ему дорого. Нападать надо на то, что противник не может защитить, что он должен спасать;

3) *применение тактики “выгоды-вреда”* (завлечение, заманивание временной выгодой, создание препятствий).

Стратегия реализуется тактикой. При этом цели могут быть достигнуты “прямыми” и “обходными” путями. Главным условием всех успешных действий считается быстрота, т. е. умение подстергать малейшую оплошность противника и искусной маскировкой своих намерений обеспечивать быстроту удара.

Однако главное в стратегической организации кроется в подготовке к действиям (изучении противника, среды, проектировании и перепроектировании, организации управления и обеспечении борьбы). Для решения этой задачи в динамике меняющейся обстановки интеллектуальный потенциал руководителя должен обеспечивать исключение случайности в выборе варианта действий.

В соответствии с проведенным анализом можно дать такое определение стратегии: *стратегия* — особый метод организации системной деятельности людей при достижении стратегических целей.

Существует деятельность мыслительная, когда стратег на основании полученного заказа и цели выполняет стратегический анализ обстановки на театре войны, моделирует варианты развития событий при воздействии различных факторов, разрабатывает средства управления подготовкой и ведением войны во времени и пространстве, в целом.

2.2. ПРИРОДА И КОМПОНЕНТЫ СТРАТЕГИИ В ВЕРСИЯХ СОВРЕМЕННЫХ АВТОРОВ

Сущность и компоненты стратегии в области стратегического управления IX–XX ст. очень четко изложил К. Клаузевиц [135]. Согласно ему, тактика есть учение об использовании вооруженных сил в бою, а стратегия — учение об использовании боев в целях войны. Первая занимается оформлением отдельного боя, вторая — использованием последнего. Вопросы являются тактическими или страте-

гическими в зависимости от того, касаются они оформления боя или его значения. Тактика и стратегия представляют собой две деятельности, проникающие одна в другую в пространстве и времени, но в то же время различные по существу.

Стратегия представляет план войны и связывает с главной целью действий, что должны привести к ее достижению; намечает проекты кампаний и дает установку отдельным боям. Она обязана выступить на театр войны, дабы на месте распорядиться частностями и внести в целое изменения, в которых постоянно будет необходимость.

Уже в подготовке к войне учет конкретной обстановки вытесняет отвлеченные понятия и осуществляется планирование деятельности в реальном масштабе. Страна с ее поверхностью и населением помимо того, что является источником всех вооруженных сил в собственном смысле этого слова, составляет одну из основных величин, определяющих ход войны. Непосредственной целью в данном случае будет не завоевание страны, не сокрушение вооруженных сил противника, а нанесение ему как врагу убытков, — дать нашим операциям целеустановку преимущественно на увеличение убытков неприятеля, изнурение врага.

В частности, можно было без особого труда наметить приблизительно те силы, какие будут нужны для достижения намеченного крупного успеха, а, следовательно, определить также излишек сил. В стратегии же это надо признать просто невозможным, ибо стратегический успех является отнюдь не столь определенным, как успех тактический. Поэтому то, что в тактике можно рассматривать как излишек сил, в стратегии придется считать средством для повышения успеха, если к тому же представится случай [135].

Теперь перейдем к результатам анализа. Стратегия непосредственно связана с обществом (целостностью), механизмом управления государством. Тактик осуществляет свою деятельность, исходя из внутренней сущности борьбы и понимания конкретной цели. Стратег, представляя интересы заказчика, внешнюю политическую цель переосмысливает “внутренне” и, сохраняя ее содержание, трансформирует в удобную для тактика форму. Внутренне согласуя внешнюю цель с имеющимися силами, ресурсами, стратег разрабатывает план и определяет конкретный вариант подготовки к боям для тактика.

Стратегия представляется плановым методом организации деятельности, позволяющий спланировать разработку и реализацию проектов.

Категория “установка” соответствует качественной характеристике изменений стратегического и тактического подходов к системной деятельности. Планы и проекты являются оформленными результатами мыследеятельности стратега на более высоком уровне абстракций.

Отмечается различие целей боя, сражения, войны в целом и соответственно деятельности. Одни цели конкретно осмыслены (тактические) и достигаются решением задач. Другие для их реализации требуют решения проблем, что характерно для стратегической деятельности. Чем дальше мы отходим от задачности, технологичности на тактическом уровне, тем быстрее столкновение со спецификой макроуправления, с необходимостью использовать стратегические формы управления. Макроуправленец всегда более стратегичен.

По версии К. Клаузевица, стратегия непосредственно связана с обществом, механизмом государственного управления. Стратегический управленец выполняет “заказ” государства, учитывая внешнюю значимость результата. Тактик выполняет свою часть работы “технологически”, исходя из внутренней сущности борьбы, следуя конкретной цели. Реализуемая функция стратега и тактика вписана в систему деятельности, определена целью организации, соответствует ее структуре, имеющимся средствам и ресурсам.

Стратег, получив заказ от политика, переосмысливает политическую цель в военную, наполняет ее определенным содержанием и трансформирует в необходимую для тактика форму. Согласовав внешние цели деятельности подчиненной организации с имеющимися ресурсами, стратег начинает строить планы войны, детализируя их в тактические единицы деятельности.

Важным элементом технологии взаимосвязи стратегии и политики является выделенная К. Клаузевицем категория “установка”.

Установка как принципиальная, постоянно действующая в какой-то период направленность системой деятельности организации является элементом механизма реализации политики.

Учитывая суждения К. Клаузевица, стратегия связана с системой общественных отношений, обществом в целом, с механизмом госу-

дарственного управления. Стратегия разрабатывается в рамках государственного “заказа”, в интересах правящей группировки сил. Стратег, выполняя “заказ” политиков, трансформирует содержание цели в удобную для тактика форму. В понятии “установка” следует выделить качественный переход от стратегического взгляда на войну к тактическому.

Следует обратить внимание на то, что, говоря о преимуществах стратегического подхода к управлению в современном бизнесе, отмечается необходимость формирования у управленцев стратегического видения [287]. Это видение стратега позволяет ему осмыслить “заказ” политиков.

Для того чтобы можно было перенести термин “стратегия” и проанализировать феномен стратегического мышления из военной сферы в управленческую практику в мирное время, необходимо исключить специфику военного содержания, сохраняя деятельную и мыслительную формы [14]. Источником стратегического мышления является нормирование (основные функции рефлексии — исследование затруднений, критический анализ результатов исследования и нормирование).

Изменение нормы (плана, программы действий и пр.) происходит как реакция на критику результатов исследования затруднений в решаемой проблеме. Стратегия, норма — это результат депроблематизации. Рефлексивный процесс может быть не стихийным, когда человек действует в затруднительных ситуациях методом (нормой) проб и ошибок, а организованным. При организации нормирования решается задача разработки и использования критериев, позволяющих сравнивать процесс достижения цели с разработанной стратегией.

Критерии (интеллектуальные и оценочные) получают в результате абстрагирования мыслительных и оценочных содержаний. Абстрагирование норм (планов, программ, методов и пр.) ведет к стратегии.

2.3. МЕТОД И СТРАТЕГИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

Проанализировав приведенные версии, приходим к выводу о некоторой схожести стратегии с методом организации деятельности. Осуществим дополнительный анализ, чтобы определить различия между ними. Для этого рассмотрим определения понятия “метод” известных ученых.

“Метод выводится, а правила вытекают из метода” (*Ф. Беркли*).

“Метод есть знание, для которого понятие, душа содержания является средством познания, сущностью познавательной деятельности:

- это неограниченное всеобщее, сила, которой объект не сопротивляется;
- метод или механизм движения мысли является источником требований к содержанию;
- развитие тесно связано с методом, а метод — с мышлением;
- метод является механизмом развития, как диалектическая машина;
- метод совмещает содержание и форму мышления;
- метод — это осознание формы внутреннего самодвижения содержания;
- форма метода — троичность;
- к истине можно прийти, лишь подчинившись методу, способу проявления бесконечной силы;
- способ как субстанциональность вещей — это абсолютная сила разума, и высшее, единственное его побуждение состоит вобретении и познании самого себя во всем через самого себя;
- метод есть знание, для которого понятие дано не только как предмет, но и как собственное субъективное действие, как орудие, средствопознающее деятельность” (*Г. Гегель* [62; 63]).

Метод принадлежит к пространству и типологии норм. Так же, как и нормы, метод подсказывает, предписывает, разъясняет то, как нужно пользоваться способностями, является чем-то внешним для достижения целей деятельности... Метод, как и любая иная адекватная норма, экономит расход сил, времени за счет “выпрямления” траектории реального поведения, действия человека. В методе Г. Гегеля изложение мысли учитывает эмпирический материал, но строится в рамках понятийной конструкции (*О. Анисимов* [15]).

Таким образом, стратегия является средством построения и преобразования конкретных норм. В стратегии, прежде всего, усматривается будущее действие, а не ее средственно-мыслительная основа [14], как в методе. Метод отвечает за правильность мыслительных процедур, стратегия — за организующее начало будущего и последующего действий. Стратегии и методы имеют одну логико-мыслительную генетическую базу, но с разными фокусировками, связанными с различием заказов на нормативные обобщения [14].

Методы — это результат осознаваемой деятельности абстрактного мышления, при конкретизации которого создаются методики и технологии.

Человек, реализующий стратегию [14]:

- не обязательно осознает, как он это делает;
- конкретные ситуации познает на концептуальных основаниях;
- ситуационные представления содержания деятельности переводит из фазы случайных фиксаций к существенно значимому предписанию;
- осуществляет переход от концепции к стратегии, учитывая сущность деятельности, перевода субъективного в объективное, мышления — в волю, социокультурного бытия субъекта — в социокультурное бытие деятельности.

Он осуществляет рефлексию технологии деятельности, проявляет самосознание и интеллектуальную волю. При этом устанавливается “синхронизация” между содержанием мышления и самосознанием, сопровождающим движение самоопределения человека, общества.

В жизнедеятельности людей очень важным является самоопределение. Многие негативы, происходящие в обществе, являются следствием неформившегося его самоопределения. Самоопределение должно осуществляться, прежде всего, относительно стратегии. При этом человеческий субъективизм должен “подгоняться” до уровня всеобщности, до ценностного самосознающего отношения, вытеснив индивидуализированную динамику потребностей [14]. В этом случае самоопределение конкретизируется в стратегии и ценностях.

Стратегия и метод, опираясь на концепцию, исповедуемые ценности, способствуют самоопределению человека, коллектива, общества и осуществлению целенаправленной деятельности. Учитывая, что универсум имеет динамику своего цикла бытия и ценностные

критерии стратегической деятельности, как правило, направлены на жизнедеятельность системы, можно выделить следующие типы стратегий: становления, функционирования, развития и разрушения. Основанием для построения таких стратегий могут стать внешние и внутренние условия, циклы бытия в универсуме.

В соответствии с концепцией SINIC (зерно, инновация, потребность, побег, цикл), предложенной в 1970 г. на международной конференции футурологов в Киото, сегодня появилась возможность предсказывать технологии, определяющие специфику существования общества [32]. Известны десять главных инновационных сдвигов, десять сменяющих друг друга технологических суперпарадигм. Украина находится на стадии информационного общества, где изменяются предмет и средства труда, интенсивно развиваются наука, наукоемкие производства и т. д. В этой ситуации для успешного развития общественной системы следует разработать соответствующую стратегию развития. Тем более, что после конференции ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, июнь 1992 г.) мировое сообщество приступило к построению модели, стратегии устойчивого развития цивилизации. В настоящее время установлено, что модель информационного общества логично встраивается в модель устойчивого развития. Если принять во внимание результаты прогнозирования SINIC, то человечество должно разработать еще три стратегии, определяемые революцией в бионике (2005 г.), революцией, связанной с психонетикой (психонетика — развитие бионического концептуально-технологического комплекса) (2025 г.), и революцией, связанной с метапсихонетикой (2033 г.) [32].

В процессе исторического развития теории и практики управления людьми использовались стратегии управления: трудовыми ресурсами; персоналом; человеческими ресурсами; человеком. Их и сейчас используют многие корпорации и фирмы в различных странах. Приведенные стратегии воспринимаются как подход, как технология управления персоналом, и это действительно так. Это позволяет проследить, как уровень развития общества, социальных, экономических, политических и прочих отношений определяет целесообразность использования тех или иных стратегий.

Человек в жизни использует (подчас даже не осознавая) различные стратегии. В зависимости от социально-экономического положения

различают стратегии благополучия, успеха и самореализации [243]. Для разрешения жизненных противоречий, конфликтов используют следующие стратегии: защитные, отказа, приспособления [247].

Исследуя проблемы глобальных трансформаций и безопасности, украинские ученые предложили реализовывать следующие стратегии: безопасности, экономического развития, динамического экономического развития, согласования экономических и социальных аспектов развития, построения гражданского общества и социального государства, долгосрочного выживания, защиты окружающей среды [67].

Наиболее разработаны стратегии в сфере бизнеса. Начало научному обоснованию разработки и реализации стратегий в этой области положил М. Портер, определив следующие стратегии: широкой дифференциации, концентрации на единственном сегменте рынка и стратегии минимальных издержек. В настоящее время эти стратегии предлагаются к изучению всеми учебниками по стратегическому менеджменту.

В международном бизнесе наиболее разработаны и используются стратегии [33]: глобальная, многонациональная концентрации, локальная концентрации, локальные высокой рыночной доли. Предложена также передовая кадровая стратегия в сфере бизнеса [291], элементы которой — стратегические намерения и стратегические направления — изучаются.

В практике наиболее часто используют классификацию стратегий, основанную на иерархии их формирования. Здесь выделяются стратегии корпоративные, бизнеса, функциональные и оперативные [288].

Существует множество функциональных стратегий, определяемых той или иной функцией. Сколько функций — столько и стратегий. Согласно Б. Карлофу, основными функциями являются развитие, производство, маркетинг и администрирование [130].

Существуют и другие классификации функций. Например, различают функции управления (планирования, организации, мотивации, контроля) [177]; внутрифирменного управления (маркетинга, планирования, контроля) [65]; определения норм, инноваций, планирования, принятия решений, информации и коммуникации, исполнения, координации и разрешения конфликтов, контроля, ответственности.

Представители различных школ управления имеют свои классификации функций, действующие в их организациях. Примечательно, что никто из них не называет функцию управления персоналом. Говоря о многообразии функциональных стратегий, называют основные: производственная, управления персоналом, финансовая [228].

2.4. СТРАТЕГИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ЖИЗНИ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Под *стратегией жизни* следует понимать ориентированную в пространстве в заданной системе координат модель достижения потребностного, динамически изменяющегося во времени (под воздействием системы факторов) будущего и метод организации жизни, достижения поставленных целей. *Организация жизни* — целесообразное взаимодействие элементов системы, его жизнедеятельности и деятельности, взаимосвязь жизненных сил и средств человека, создающая ему условия для сознательной жизнедеятельности.

Мы заранее согласны с возможностью уточнения этих определений в связи с субъективностью понимания определения “жизнь”. Для одних — это существование белковых тел, для других — полевых тел, для третьих — иное, т. е. жизнь — одна из форм существования материи (духа), возникающая при определенных условиях в процессе ее развития.

Стратегия жизни совместно с моделью мира дает человеку:

- систему социокультурных представлений о собственной жизни и своем месте в мире;
- возможность выявить и объяснить взаимосвязи человека и окружающей действительности;
- возможность сформировать модель собственной жизни, спроектировать будущее и осуществить собственный жизненный организационный проект;
- возможность высветить в перспективе траекторию движения во времени и пространстве наиболее значимых ориентиров и приоритетов;

- возможность согласовать в представлении образ, смысл жизни и реалии действительности;
- обоснование норм, стандартов, ценностей, установок и т. п., существующих в обществе в процессе социализации.

Внешне стратегия жизни человека выражается как предметно-чувственная характеристика стратегического поведения. Под *образом жизни* следует понимать эмоционально окрашенную картину жизни, под *смыслом жизни* — ее сущностное, целостное и своеобразное представление о предназначении и фундаментальных основах жизни. Жизненные ценности представляют собой систему основополагающих идей, убеждений и верований личности в полноценную и продуктивную жизнь, сформированную под влиянием культурных традиций, образцов и идеалов; это совокупность представлений человека о значимых, желаемых параметрах жизни.

Жизненные нормы — установленные практикой требования к содержанию и качеству жизни, стандарты оценки жизненных событий. Нормативные представления проявляются в повседневной жизни как система руководящих принципов и правил, на которых базируются цели жизни. *Жизненные принципы* исходят из законов, которые управляют человеком, имеют нравственное и социальное содержание. Они являются результатом согласования жизненного смысла и ценностей человека с социальными нормами, принятыми в том или ином обществе. В жизни образы, смыслы, ценности, нормы и цели входят в реальную практику как ориентиры человека во времени и пространстве.

Жизненные стратегии также ориентируют человека, но на перспективные жизненные цели, характеризуют способности личности подниматься над уровнем конкретных жизненных ситуаций и удерживать целостное представление о реальной действительности. Стратегии жизни выбирают, исходя из миссии, целей, сложившейся ситуации и оценки обстановки по достижению жизненных целей.

Наиболее распространенные в настоящее время классификации стратегий жизни используют следующие признаки:

- социально-экономическое положение человека (стратегии благополучия, успеха, самореализации);
- способ разрешения жизненных противоречий, конфликтов (стратегии защиты, отказа, приспособления);

- соотношение сил противоборствующих сторон и “силовое поле” воздействующих факторов (стратегии наступательные и оборонительные).

В качестве примера признака, типологической характеристики жизненного социально-экономического положения человека приведем соответствующие ему стратегии (табл. 2.2) [249]. Для ситуации, сложившейся в Украине, характерно использование (подчас неосознанное) следующих стратегий: отказа, защиты, приспособления. Авторы этой концепции предлагают рассматривать возникающие в жизни задачи, проблемы как конфликты.

Таблица 2.2

Наиболее используемые стратегии жизни

Элемент жизненной стратегии личности	Основная жизненная стратегия		
	благополучия	успеха	самореализации
1	2	3	4
Перцептивные ориентации	Полная необходимых благ и комфорта, спокойная, размеренная и стабильная жизнь	Активная, деятельная, насыщенная событиями, общественно значимая и преуспевающая жизнь	Гармоничная, творческая жизнь, близкая по содержанию к художественному искусству
Смысложизненные ориентации	Приобретение и потребление различных жизненных благ, стремление к материальному или нравственному психологическому комфорту	Восхождение к желаемой, пользующейся общественным признанием и обеспечивающей прочное материальное положение вершине (уровню) жизни	Свободное творчество, развитие собственных духовных и физических сил; самосовершенствование, достигаемое посредством изменения жизненного цикла
Ценностные ориентации	Стремление получить и освоить значимый для личности (желаемый и престижный) набор жизненных благ	Достижение мастерства, высокого профессионализма и компетентности в избранной сфере деятельности; ценностные критерии успеха; организованность и самодисциплина;	Стремление к личной автономии и творческому состоянию; склонность к постоянному поиску альтернатив и углубленному самоанализу; избира-

1	2	3	4
		деловитость и пред- приимчивость	тельное отношение к окружающим; плю- рализм жизненной позиции
Норматив- ные ориента- ции	Принятие принци- пов и правил, уста- навливающих при- оритет определенных жизненных благ	Принятие принци- пов и правил, веду- щих к успеху или спо- собствующих лично- стному и профессио- нальному росту, про- движению по соци- альной лестнице	Отсутствие четких и строго установлен- ных правил при соб- людении обще-при- нятых норм и огра- ничений; уважитель- ное отношение к сво- боды и образу жизни других людей
Целевые ори- ентации	Стремление к макси- мально возможному или допустимому удо- влетворению своих потребностей в опре- деленных жизнен- ных благах	Определение и дос- тижение широкома- сштабных целей, име- ющих преобразова- тельную направлен- ность и способствующих преуспеваю в жизни	Ограниченное ис- пользование целепо- лагания как инстру- мента конкретиза- ции и практического воплощения жизнен- ных смыслов

Различают системы управления (потребности, мотивы, цели), действия (навыки, модели действия, способы преодоления конфликтов) и обратной связи (оценка успехов и неудач). В настоящее время основным конфликтом для многих является противоречие между радикальными изменениями в условиях жизни и возможностями адаптации к ним. В этих условиях человек может действовать по одному из следующих трех вариантов.

1. Трудности для человека оказываются столь значительными, что он прекращает всякие попытки борьбы. В нем формируется чувство беспомощности, отказ от социальных контактов. Человек, чтобы как-то жить, избирает стратегию отказа.

Характерные признаки стратегии отказа:

- ощущения депрессии (развившейся вследствие многочисленных неудач в жизни), приводящие к блокированию системы управления;
- оценка будущей жизни как неизбежное зло, несущее новые неприятности и несчастья;

- избегание как доминирующий способ действий, Ограничение жизненных перспектив настоящим; человек выполняет только повседневные дела;
- цели носят большей частью эгоцентрический характер и направлены на выживание;
- недостатки систем управления и обратной связи, вызывающие упадок системы действий;
- человек перестает планировать, при принятии серьезных решений нуждается в помощи;
- жизнь протекает в соответствии с выбранным наперед образом действий.

2. Возникшие трудности человек оценивает как значительные, но не прекращает попыток борьбы, избирая стратегию защиты.

Характерные признаки стратегии защиты:

- блокирование системы обратной связи избытком информации о ходе защитных операций;
- проявление неожиданных внешних эмоций;
- восприятие будущего как угрозы настоящему;
- сужение перспектив жизни; система действий характеризуется ухудшением планируемых функций;
- две формы защитной стратегии — избегание и консерватизм. Избегающая личность уходит от конфликтных ситуаций, погружается в мечты, предпочитая одиночество. Для консервативной личности характерна привязанность к установившемуся образу жизни, несмотря на его неудовлетворенность.

3. Человек осознает возникновение трудностей, начинает изменять свой образ жизни, адаптируясь к действительности. Он избирает стратегию приспособления.

Характерные признаки адаптивного самоограничения:

- восприятие событий будущего как естественного процесса;
- выстраивание жизненных целей по предпочтению при исключении доминирующих целей;
- сознательное принятие человеком норм и целей общества, в котором человек живет;
- ограничение перспектив жизни несколькими годами;
- ограничение социальных контактов узкой сферой жизни (семья, работа);
- выполнение общепринятых функций (служба, забота о семье);

- планирование действий социально принятыми способами.

Характерные признаки пассивного приспособления:

- принятие пассивной роли добровольно или под давлением обстоятельств;
- решение поставить жизнь под контроль внешних сил: прибегая к защите власти, общества, религии, подчинение воле других людей или складывающимся обстоятельствам;
- стремление сохранить существующее положение дел;
- выполнение повседневных функций без иерархии целей;
- поиск поддержки, подчинение или замкнутость.

Характерные признаки активного приспособления:

- восприятие будущего как времени новых возможностей;
- поиск новых возможностей и планирование будущего;
- подчинение жизни собственным целям;
- активное включение в общественную жизнь;
- расширение социальных контактов.

Перечисленные жизненные стратегии в настоящее время типичны для большинства людей. Естественно, многим необходимо выбрать стратегию, соответствующую миссии и цели жизни. Смена стратегии естественна, если она — следствие объективных условий и изменившихся обстоятельств. Однако часто стратегия является “следствием убогой модели мира”. Освободиться от сложившегося видения мира человеку во многих случаях может помочь консультант или врач-гипнотерапевт. С выбором стратегии человек вынужден изменять систему и иерархию ценностей, нормы, главные принципы стратегии, а это болезненный процесс, особенно при принципиальной смене цели жизни и стратегии.

ВЫВОДЫ

1. Понятие “стратегия” сформировалось в сфере военного искусства. Стратегия изучает закономерности и характер борьбы в военной области, в бизнесе, разрабатывает теоретические основы планирования и проведения операций на полях сражений, в сфере бизнеса и часто между людьми. Стратегия вытекает из политики, обслуживает ее. Стратегии разрабатывают и реализуют по заказу политиков.

2. Сегодня не существует сложившихся понятий стратегии и стратегического управления. Многочисленные определения стратегии сформулированы на основании анализа эмпирического материала, полученного односторонним наблюдением за деятельностью стратегов, стратегических управленцев, аналогично легенде, как слепые изучали слона. Повышенное внимание к стратегическому управлению кадрами сегодня объясняется пониманием важности и сложности проблем в сфере управления трудовыми ресурсами, необходимостью занятости населения и управления персоналом. Теоретически под стратегией можно понимать категорию теории управления, показывающую организационную и технологическую взаимосвязи целей организации, создаваемых структурами и средствами достижения цели (методами, технологиями).

3. Стратегия — организующее начало деятельности людей, обеспечивающее целостность организации и ее направленность на достижение стратегических целей. Анализ практики показывает, что существуют статическая и динамическая составляющие как в стратегии, так и в деятельности персонала, являющейся объектом стратегии. Стратегия действует совместно с методом реализации интегрирующей и координирующей функций в сфере управления. Стратегия — это модель достижения потребностного будущего, динамически изменяющаяся во времени и сохраняющая пространственную ориентацию, заданную системой координат, базовыми и индивидуальными ценностями. Стратегия реализуется в тактике, в повседневной деятельности через комплекс социальных и психологических технологий, приемы и способы управления персоналом, механизм управления организацией. Стратегия — это абстрактная норма, задаваемая в виде плана, программы, проекта, технологии и т. п.

4. Трудности разработки и реализации стратегий объясняются необходимостью наличия у людей, занимающихся стратегическим управлением, стратегического мышления. “Секрет” стратегического управления состоит в наличии соответствующего мышления, позволяющего осуществлять стратегическое видение, принимать стратегические решения (на основе анализа обстановки соответствующего уровня), видеть взаимосвязи стратегии и политики, управлять ими. Стратегическое мышление базируется на развитых рефлексивных способностях, навыках, приобретенных эмпирически (в управленческой практике) или на специальных занятиях (организационно-

деятельностных, мыслительных играх). Абстрактность, присущая стратегии, затрудняет ее описание привычным языком человеческого общения. Логическое мышление, которое тщательно развивается у человека в течение столетий, не обеспечивает полноты понимания возникающих проблем и последующего их решения.

5. Стратегии объединяют людей в деятельности по достижению общих целей, используя арсенал средств (социальные и психологические технологии, методы и приемы и т. п.) управления этой деятельностью, направляя ее на реализацию стратегической цели. При этом учитывается весь возможный комплекс внешних и внутренних факторов реальной действительности, создающий определенную обстановку на театре войны или на рынке.

6. Элементы стратегии обосновываются расчетами и учитываются во взаимосвязи. Стратеги всех времен выделяли в стратегическом управлении статическую и динамическую составляющие, центральной составляющей стратегии определяли человека, придавали большое значение форме (соотношению характеристик противоборствующих сил) и главным системообразующим фактором считали цель деятельности.

7. В процессе стратегической деятельности решают проблемы, а в тактической — повседневные задачи, определенные стратегией. Стратегия совместно с методом исходит из концепции коллективных и индивидуальных ценностей. Реализация стратегии начинается со стратегического самоопределения (деятельности по выявлению и утверждению собственной позиции стратега и подчиненных ему людей, вошедших в организацию), где, прежде всего, осознаются цель и смысл дальнейшей жизни.

8. Наглядным и наиболее приемлемым для управленческой деятельности является последовательный тип классификации стратегий. Он охватывает всю область стратегического управления, базируется на иерархическом принципе управления и наглядно интерпретирует совокупность используемых стратегий в виде генеалогического дерева. На высшем (планетарном) уровне размещается стратегия развития человеческой цивилизации, определяющая организационно-управленческие требования к транснациональным, государственным, корпоративным стратегиям. На каждом иерархическом уровне необходимо выделять стратегии управления в политической, материальной и духовной сферах.

9. Для достижения тех или иных целей человек использует различные стратегии. В основе классификации стратегий — определенные признаки: социально-экономическое положение человека; способ разрешения им жизненных противоречий (стратегии защиты, отказа и приспособления); вид действий в борьбе (стратегии наступательные или оборонительные). Наиболее известные стратегии — жизненного благополучия (направление деятельности на достижение жизненных благ), успеха (достижение преуспевания в жизни) и самореализации (смысл жизни в самореализации внутренних потенций).

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте определение понятия “стратегия”.
2. Что общего в стратегиях, используемых в человеческой деятельности?
3. Приведите примеры использования стратегий в государственной, материальной и духовной сферах жизнедеятельности и деятельности.
4. Попытайтесь объяснить, как “работает” стратегия.
5. Что общего и в чем различие между стратегией, методом и технологией управления?
6. Почему под стратегией понимают абстрактную норму?
7. В чем секрет стратегического мышления?
8. Что означает стратегия в статике и динамике управленческой деятельности?
9. Охарактеризуйте элементы стратегий. Приведите их общую характеристику.
10. Попытайтесь сформулировать порядок своих действий при разработке стратегии.
11. Что является главным элементом стратегии (системообразующим фактором) и почему?
12. Представьте графически классификацию управленческих стратегий.
13. Охарактеризуйте стратегии, которые человек использует в своей жизни.

ЧЕЛОВЕК КАК СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

“Человек есть тайна... Никогда не верь себе, что ты знаешь себя, если не хочешь свои возможности исчерпать прежде времени; верь, что неожиданность, требующая новых сил, откроет в тебе самом неожиданные возможности, достойные тебя, вообще человека” [47]. В этом мнении о человеке Ф. Достоевский рекомендует не заблуждаться относительно наличия у каждого человека знаний о себе больше, чем они есть, и потаенных сил (психофизиологических резервов организма), которыми человек не умеет пользоваться сознательно.

Человек — субъект и объект управления. Уже понимание человека как субъекта дает основание выделять в нем носителя “предметно-практической деятельности и познания, направленного на объект” [4]. Человек является активным деятелем при разработке, принятии и реализации решений стратегического и тактического плана. Следовательно, от того, кто принимает решения и кто их исполняет, зависит многое в сферах жизнедеятельности человека, общества, природы. Все негативное и позитивное, содеянное в этом мире, создано не правительствами, не партиями, а человеком, но под руководством правителей. Научно-технический прогресс значительно расширил возможности человека в его влиянии на окружающую действительность. В силу этого крайне важна его перспективная подготовка к жизни и деятельности.

3.1. ЧЕЛОВЕК КАК САМОУПРАВЛЯЕМАЯ БИОСОЦИАЛЬНАЯ И ДУХОВНАЯ СИСТЕМА

Человек — существо биопсихосоциальное. “С чисто познавательной точки зрения человек — самый таинственный и сбивающий с толку исследователей объект науки. И следует признать, что в своих изображениях универсума наука, действительно, еще не нашла ему места”, — так начинает П. Шарден предварительное замечание, связанное с выявлением парадокса человека, если судить о нем по биологическим результатам его появления [321].

Мы подходим к человеку с разными измерениями его существования: биологическим, психическим, социальным.

Биологическое существование выражается в морфофизиологических, генетических, нервно-мозговых, электрохимических и других процессах человеческого организма. Под *психическим* понимают внутренний духовный мир человека — его сознательные, подсознательные и бессознательные процессы, волю, характер, темперамент, память, подпрограммы и т. д. *Социальное* характеризуется, прежде всего, положением человека в обществе (содержанием и характером его жизнедеятельности).

Как известно из практики системного анализа, ни один аспект в отдельности не раскрывает свойств объекта исследования в целом и тем более феномен человека в его целостности. “Биологическое, социальное, психологическое существуют в человеке в единстве, а абстракции фиксируют лишь крайние полюсы в многообразии человеческих свойств и действий” [278]. Если идти в анализе человека к биологическому началу, необходимо рассматривать его организменные (биофизические, анатомические, физиологические) закономерности, ориентированные на саморегуляцию вещественно-энергетических процессов как устойчивой динамической системы. Однако человек — субъект общественных отношений, и сводя анализ к его социальной сущности, т. е. морфологического и физиологического уровня к психофизиологической и духовной структуре, придем в область социально-психологических проявлений человека как личности. Следовательно, человек — существо биосоциальное, подчиняющееся

как биологическим, так и социальным законам. Общественное начало в человеке понижает психическую, биологическую структуру индивида, являющуюся основой его психической, сознательной жизнедеятельности.

Таким образом, человек является интегральным единством биологического, психического и социального, сформированного из природного и социального, наследственного и приобретенного в жизни, представляется качественно новой ступенью развития — личностью.

Не следует забывать и о духовности человека. Понятие духа, роль духовности очень важны. Дух является системообразующим фактором для человека как целостности. Г. Гегель выстроил на понятии духа целостную философскую систему, где становление духа человека проходит определенные этапы: природный, “душевный” и “чистого духа” (в логике).

Духовность человека — его глубинная суть как родового существа. Эта суть проявляется в двойственности человека. Он живет внешней жизнью, которую фиксируют окружающие, и жизнью, которая скрыта от других, — внутренней. Во внутренней жизни человек мыслит, строит внутренний диалог с собой, анализирует, синтезирует, принимает решения, планирует и т. д. Это особый мир мыслей, переживаний, отношений, во многом определяющий мир внешний.

В настоящее время человек представляется так:

- индивид, представляющий род, имеющий природные свойства и осуществляющий телесное бытие;
- субъект — носитель предметно-критической деятельности и распорядитель душевных сил;
- личность — представитель общества, свободно и ответственно определяющий позицию среди других;
- индивидуальность — самобытная, уникальная личность, реализующаяся в творческой деятельности;
- универсум — высшая ступень духовного развития человека, осознающего свое бытие и место в мире.

При всей представленной многогранности человека его образ далеко не полон. Наша задача сводится к изучению возможности человека управлять собой, своим развитием.

Биологические возможности человека к управлению своим развитием. В соответствии с ранее обозначенной проблемой проанализируем вопрос самоуправления человеком процессом жизнедеятель-

ности, деятельности и саморазвития. Рассмотрение человека как объекта исследования предполагает, с учетом мнения биологов, психофизиологов, психологов, кибернетиков, исследование его как системы. Несмотря на широкое распространение понятия “система” до настоящего времени не существует общепризнанного его определения [132]. Исследователь В. Карташов приводит различные определения — от первых авторов теории систем Л. Бергаланфи [37] и С. Бира [39] до Р. Акоффа [5; 6], подтверждающие необходимость в целях исследования рассматривать собственно систему как феномен, явление.

Наиболее соответствующее определение (для целей нашего исследования) понятия “система” дает академик П. Анохин: “Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретают характер взаимодействия компонентов на получение фиксированного полезного результата” [19]. Это определение относится к функциональной системе, интегрирующей нейрофизиологические процессы головного мозга в реализации некоторого результата поведенческого акта.

В. Карташов [132] акцентирует внимание на тех аспектах в теории Анохина, которые по-новому характеризуют функциональную систему человека.

1. П. Анохин в отличие от Л. Бергаланфи [37] под системой понимает не совокупность (взаимодействующих) компонентов вообще, а совокупность (комплекс) избирательно вовлеченных компонентов. Следовательно, не все компоненты объекта могут стать элементами системы, а специальным образом выбранные по определенной причине. П. Анохин показывает, что при принятии решения на какие-либо действия в головном мозге происходит сложный процесс “предрешения” — афферентный синтез [19]. Эти подходы будем использовать в наших дальнейших исследованиях. На данном этапе, по мнению ученого, на уровне отдельных нейронов происходит “одновременная обработка с одновременным взаимодействием четырех основных компонентов: доминирующей на данный момент мотивации, обстановочной афферентации, соответствующей данному моменту, пусковой афферентации и памяти” [19].

Доминирующая на данный момент *мотивация* представляет собой желание, некоторую потребность, ощущаемую организмом

перед началом действия. При этом она не есть информация, используемая при принятии решения, а условие существования процесса “предрешения” и последующего принятия решения.

Таким образом, доминирующая мотивация, или потребность, играет “внешнюю”, императивную роль относительно процесса принятия решения, причем ее превосходство таково, что она становится побуждающей причиной всех последующих процессов [132].

Память — важный компонент афферентного синтеза. “На стадии афферентного синтеза из памяти извлекаются не только общие афферентные черты той или иной внешней ситуации, но и признаки тех результатов, которые когда-то получались при подобных мотивационных и эмоциональных состояниях” [132]. Обращение к памяти в процессе “предрешения” позволяет проанализировать весь “запас” имеющихся там сведений по возникающим ситуациям. При этом учитываются оценочные признаки, имеющие отношение к необходимости реализации возникающей потребности. Следовательно, совокупность средств реализации подобной потребности, использованных в прошлом при необходимой соотносительности эмоционально-оценочных критериев их использования в этом прошлом, существенны при анализе опыта, содержащегося в памяти. Таким образом, человек воспринимает реальность, проектируя ее через свой опыт, психику. Следует, однако, заметить, что не весь опыт используется при принятии решения, а лишь тот, что соответствует потребности в конкретной ситуации. Исследователь В. Налимов в последующем объяснял это тем, “что понимание осуществляется через возникновение фильтра, сужающего... смысл в ситуации...” [195]. В этом он находил возможность человека понимать бессмысленные фразы.

Обстановочная афферентация — некоторая совокупность внешних условий, влияющих на принятие решения. Для принятия решения необходима информация об исходной потребности, окружающей действительности и памяти (представления о способах реализации потребности и условия, в которых эти способы могут быть реально использованы) [132].

Пусковая афферентация — условный сигнал (пусковой фактор), означающий возможность начала действия.

Итак, в процессе афферентного синтеза становится известно, что требуется и как, какими средствами можно удовлетворить потребность. Согласно П. Анохину, это происходит в отделах головного

мозга, субъективно воспринимающих, создающих внешнюю потребность человека в чем-либо и использующих при ее реализации предшествующий опыт из памяти.

2. П. Анохин обращает внимание на следующее: в системе взаимодействие и взаимоотношения приобретают характер взаимодействия компонентов. “Взаимодействие, взятое в его общем виде, не может сформировать систему из множества компонентов. Следовательно, и все формулировки понятия системы, основанные только на “взаимодействии” и “упорядочении” компонентов, оказываются сами по себе несостоятельными” [19]. Это дает основание утверждать, что человек биологической природой сформирован как система, способная взаимодействовать другим. В его функциональной системе нейроны при определенных условиях теряют часть своих степеней свободы и, ограничив их, занимают определенные позиции друг к другу и конкретные отношения, фокусируя этим свои функциональные возможности в одну “точку”. Таким образом, они взаимодействуют специально и целенаправленно, ограничивая степени свободы компонентов, имея на это причину и смысл.

3. П. Анохин ввел в определение понятия системы “системообразующий фактор” [19]. Человек имеет причины и движущие силы (цель, смысл жизни и т. п.), побуждающие его к жизни. Он погибает физически в случае разрушения в нем этих факторов. Это объясняет причины раннего ухода человека из жизни.

Таким образом, приходим к выводу, что человек — это функциональная система, реализующая в процессе жизнедеятельности определенные функции — сбора, хранения, извлечения и обработки информации (информационная функция), анализа этой информации, принятия решения (функция принятия решения) и т. д. Это и дало основание классикам кибернетики С. Биру [39] и У. Эшби [342] сравнивать мозг человека с компьютером.

Отличие хорошо показал П. Шарден, предлагая рассмотреть центральный феномен — рефлексю. С его точки зрения, “рефлексия — это приобретенная сознанием способность сосредоточиться на самом себе и овладеть самим собой как предметом, обладающим своей спецификой, устойчивостью и своим специфическим значением, способностью уже не просто познавать, а познавать самого себя; не просто знать, а знать, “что знать” [321]. П. Шарден отмечает, что в человеке появился “живой элемент”, позволяющий осознавать свою

организацию, что “рефлектирующее существо в силу самого сосредоточения на самом себе внезапно становится способным развиваться в новой сфере”. В действительности — это возникновение нового мира. Абстракция, логика, обдуманый выбор — вся эта деятельность внутренней жизни — не что иное, как возбуждение вновь образованного центра, воспламеняющегося в самом себе [321]. По мнению П. Шардена, рефлексия формирует личность, с ее возникновением у человека появляется способность “к беспечной индивидуальной эволюции”, повышается уровень сознания [321].

Согласно Дж. Локку, “рефлексия — это наблюдение, которому ум подвергает свою деятельность, и способ ее проявления, вследствие чего в разуме возникает идея этой деятельности” (цит. по [13]). По мнению Г. Гегеля, “за пределы природного побуждения человек выходит посредством рефлексии, сравнивающей побуждения со средствами его удовлетворения” [63].

Как отмечалось выше, механизм рефлексии у человека позволяет ему быть функциональной и автоматизированной системой, имеющей собственную программу действий. Определение понятия “жизнь” специалисты различных направлений (биологи, социологи, психологи и др.), изучающие жизнь человека, дают с учетом профессиональной направленности [93; 111]. Согласно В. Вернадскому, “положение жизни в научном мироздании нам совсем не ясно. Установилась в научной литературе традиция обходить этот вопрос и представлять его всецело философам и религиозным построениям” [52]. “Жизнь — вечное проявление реальности или времени?” — задавал он вопрос. Его смущало происхождение жизни, человека. “Неизвестно, является ли жизнь только земным планетарным явлением, или же она должна быть признана космическим выражением реальности, каким является пространство — время, материя и энергия”.

Руководитель института жизни М. Моруа под жизнью понимает следующее: “Жизнь — неповторимая игра природы. Она — следствие протекающих в ней процессов самоорганизации... У жизни есть своя политика, которую я назвал бы политикой сохранения, покорения, самовыражения и эволюции” [191]. Рассуждая о понимании биологического и социального смысла жизни, смерти, ученый пришел к выводу о необходимости комплексного подхода к изучению человека, его развития и его будущего. “Поскольку человек выступает объек-

том научного познания в единстве его биологических и социальных качеств, то есть не только как индивид, но и как личность, его исследования должны, я считаю, включать также социологические, поведенческие и гуманитарные подходы и методы. Проблема жизни не может быть исключена из специфических человеческих отношений и оценок” [191].

Учитывая объект исследования — направленную индивидуальную жизнедеятельность человека как системы, определение жизни свяжем со смыслом жизненного пути конкретного человека, с миром его индивидуальных ценностей, жизненных целей, миссии его жизни.

По мнению Л. Фейербаха, “смысл жизненного пути состоит в самореализации индивидов. Способы самореализации индивидов и есть формы объективизации смысла их жизни” [296].

Итак, жизнь — сложное, многогранное явление (биологическое, социальное, психологическое), продукт жизнетворчества человека, регенерация (восстановление) исходного количества клеток.

Гомеостазис — поддержание внутренней и внешней сред организма.

Человек от природы, вероятно, не склонен к развитию, и лишь возникающие затруднения побуждают его изменяться. Так, все внутреннее управление системой человека относится к гомеостатическому. Однако у человека гомеостазис перешел границы индивида и стал действовать в области отношений между людьми [72; 184]. Исследователь Н. Моисеев приводит примеры, что даже животные, ведущие стадный образ жизни, вступая в кооперацию (стадо), “в какой-то степени “жертвуют” частью своих интересов, частью своей самостоятельности, в кооперативных системах такого рода сталкиваются... противоречивые тенденции к сохранению гомеостаза стада и гомеостазиса отдельных особей” [184].

Человек, как и стадное животное, подчиненный закономерностям биосоциальных законов, механизму развития жизни, вступая в организационные связи, создает новый организм, имеющий собственные цели, собственный гомеостазис, который он стремится сохранить всеми средствами. Однако в отличие от животного человек, вероятно, в силу каких-то деформаций возникающие противоречия между общим и частным решает не в пользу будущего.

Человеческий организм как система имеет свойство поддерживать постоянство существующих переменных (температуры, давле-

ния крови, ее состава и т. д.). Эта закономерность реализуется с целью обеспечения оптимального режима внутренней среды.

Социоприродный феномен человека — самоуправление. Во многих работах специалистов, представляющих общественные и естественные науки, говорится о необходимости комплексного, всестороннего исследования феномена человека в единстве его социальных и природных свойств. Человек представляет собой ансамбль общественных отношений, является носителем биосоциальных свойств, находится в непрерывной связи с космопланетарным, природным окружением. Это подтверждают и классики научно-культурного энциклопедизма (В. Вернадский, К. Циолковский, А. Чижевский, В. Бехтерев, Б. Ананьев, М. Бахтин).

Некоторые ученые [123; 126; 195; 196] предполагают, что в результате применения комплекса технологий можно стереть грань между реальностью психофизиологической организации человеческого организма и физической полевой реальностью внешнего мира, вывести сознание на прямое восприятие космической полевой реальности.

Исследователь В. Налимов отмечает, что “осмысливание” многообразия сведений о роли измененных состояний сознания в интеллектуальной жизни позволяет снова поставить вопрос о том, кем является человек: творцом континуального мышления или только приемником потоков, которые протекают где-то вне его.

Если второе предположение верно, то все усилия человека, направленные на восприятие этих потоков (медитация, приемы психоделических средств, участие в мистериях и т. п.), — это только различные способы настраивания на информационное поле разума” [197]. В. Кандыба, описав многочисленные зафиксированные “чудеса” в истории человечества, как бы подтверждает эту гипотезу [125–127].

Одной из признанных мировой наукой тайн является сознание человека. Известно много попыток построить модель языка и сознания, показать необходимость понимания сознания как феномена Вселенной [123; 194].

Исходя из “карты сознания” В. Налимова [196], приходим к выводу, что не только мозг, но и само тело является частью сознания. На карте показано, что сознание является открытой системой: оно открыто трансперсональному уровню — космическому сознанию

(или ноосфере), поддерживаемому защитным слоем коллективного бессознательного, где в терминах К. Юнга архетипы действуют как ключи. Именно на этом космическом уровне происходит, вероятно, спонтанное порождение импульсов, несущих творческую искру (“шестое чувство”).

Таким образом, социоприродный феномен человека — это реальность. Многие возможности психофизиологии человека, особенно ее резервы в научном плане, воспринимаются как феномен. Однако тысячелетняя практика предложила человеку множество средств самоуправления, и использование этих средств позволяет ему сознательно управлять собой, т. е. решать задачи СКМ.

3.2. СУБЪЕКТОГЕНЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Для того чтобы осознать, принять идею возможности самому изменить свой мир, свою жизнь, необходимо чувствовать себя ежечасно, ежеминутно творцом — творцом своего успеха, своего благополучия, своего счастья.

Человек входит в мир, наполненный разноплановыми стереотипами: поведения, воспитания, образования, образа жизни. И в начале жизни стереотипы помогают человеку оформиться в существо общественное, умеющее вступать в нормальные отношения с окружающим миром, а затем их оказывается недостаточно. Недостаточно — для человека думающего, не просто наблюдающего жизнь, а желающего привнести в нее что-то свое, особенное. Человеку необходимо осознать свою взаимосвязь с миром и механизм этой взаимосвязи. Человек творческий, думающий, имеющий солидный багаж знаний (багаж, а не склад), умеющий пользоваться этим багажом, находится в состоянии динамического равновесия с миром, умеет адекватно реагировать на изменения, новые обстоятельства. Но не только это. Свобода выбора, свободное развитие, осознанное творение жизни — вот истинный мир творческого человека.

Рассматривая человека как комплекс, как биосоциальную и духовную систему, следует, прежде всего, рассмотреть связь этой системы с жизненными целями, избираемыми стратегиями.

Специфика выбора человеком целей и стратегий их достижения определяется его личными и профессиональными качествами, а также сложившейся ситуацией. Для человека стать личностью означает стать субъектом своей активности. Существовать как личность человек может, только имея представление о других и о себе. Первое (субъектогенез) — активно-неадаптивные действия без прототипа, второе (отраженная субъектность) — достраивание себя до некоторой заранее предполагаемой степени завершенности. Сущностное качество личности — быть первопричиной — вступает в противоречие с формой существования личности. Субъективно это противоречие переживается как сомнение в подлинности первопричинности. Его следствие — поиск новых возможностей самополагания, необходимость в новых актах свободного выбора. В чередовании актов рождения и отражения субъекта совершается развитие личности — самодвижение человека как субъекта активности [206].

В процессе субъектогенеза человек постигает законы мироздания и делает их основой для того, чтобы нужным ему образом организовывать причинно-следственные связи между мировыми процессами, частью которых является его собственная жизнь.

Основные этапы субъектогенеза [205]:

- принятие человеком ответственности за непредреженный заранее исход своих действий;
- осознание им возможности реализации различных вариантов будущего, своей причастности к построению образа желаемого результата и своей способности реализовывать желаемое;
- реализация открывающихся возможностей в совершаемых по собственной воле действиях;
- принятие ответственного решения о завершении действия;
- оценка результата как лично значимого новообразования, детерминированного собственной активностью.

Основные механизмы самодетерминации человеком собственной активности:

- переосмысление происходящего;
- сознательное влияние на силу побуждения к действию;

- выбор действия при конфликте целей и мотивов; регуляция различных параметров действия, своих психофизиологических состояний;
- организация и регуляция психических процессов.

Развитие способности к самодетерминации предполагает развитие мышления, воображения, мотивационно-смысловой сферы личности, ее сознания и особенно самосознания. Самосознание принадлежит целостному субъекту и служит ему для организации собственной деятельности, общения с окружающими, взаимодействия с миром в целом. В качестве средств самопобуждения или торможения субъект использует, например, такие структуры самосознания, как Я-концепцию, свое понимание совести, долга, ответственности, представления о собственном достоинстве, об имеющихся возможностях, о правах и обязанностях, о смысле собственной жизни.

Расширяя и преобразуя структуры своего самосознания, человек преобразует себя в качестве субъекта. Так, формируя свои представления о чести и достоинстве, человек при организации своей жизнедеятельности все в большей степени освобождается от диктата ситуативных соображений. Стремясь действовать по совести, он держит ответ, прежде всего, перед самим собой. В результате постановки перед собой беспредельных по масштабам нравственных задач человек выходит за границы ситуативно предустановленного, создавая предпосылки к постоянному порождению себя в качестве трансцендентного субъекта.

Субъектогенез является важнейшей теоретической составляющей мировоззрения гуманистически ориентированного человека-практика. Если это понятие приобретает для него статус мировоззренческого стержня его деятельности, то становятся очевидными положения о личности как самодостаточной ценности, о личной ответственности за себя и окружающий мир, о необходимости строить любые отношения лишь на основе взаимной заинтересованности.

Заложенная в понятии о субъектогенезе идея о порождении субъекта как первопричины, несомненного автора жизненного пути придает субъектогенетическому подходу характер всегда уникальной психотехнической ситуации (т. е. средства техники могут и должны быть лично значимыми новообразованиями, иначе нет оснований говорить о рождении субъекта). Для подтверждения факта такого рождения обязательно должно быть взаимодействие с другим че-

ловеком. И потому общность бытия в субъектогенетическом подходе — не прихоть досужего теоретика, а сущностная основа метода самоуправления жизнью и деятельностью.

САМОУПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕКА КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Человек подчас неосознанно стремился к свободе, к саморазвитию. Однако постоянно возникали проблемы взаимоотношений с социальной средой, воспрещавшей подобное самоопределение. Проблема — сложный теоретический или практический вопрос, требующий решения, исследования [267]. Проблемой называется осознанное противоречие между имеющимся знанием и непознанной частью предмета, на разрешение которого направлена деятельность [94]. Исходя из этого, суть проблемы кроется в определении противоречия между необходимостью становления и развития самоуправления и готовности социума.

Теоретический анализ этого противоречия позволит “выявить общие тенденции, закономерности его развития от его зарождения до исчезновения” [4]. При этом каждое противоречие имеет несколько ступеней, или фаз, развития. Вначале оно зарождается в недрах прежних противоречий, затем зреет, раскрывается, достигает полного развития, вытесняет исторически предшествующие ему противоречия или отодвигает их на задний план, наконец, оно доходит до известного, особого в каждом конкретном случае предела своего развития или обострения, и тогда наступает фаза его разрешения. Такой фазой является переход от одного уровня развития процесса к другому, и такой переход всегда совершается в форме скачка [134]. Эти мысли Б. Кедрова обращают внимание на сложившуюся противоречивую ситуацию в области предоставления возможности человеку самостоятельно управлять своей жизнедеятельностью, тем, что он делает, и тем, что принципиально необходимо для человеческой цивилизации.

Для каждого человека коренными были вопросы о смысле существования и ценности жизни. Реалии действительности для многих

целью и смыслом бытия сделали борьбу за выживание, зарабатывание денег, накопление собственности и капитала.

“В области социальной организации общества и деятельности ее отдельных институтов, прежде всего государства, мы имеем... перевернутую пирамиду” [116], которая давит на личность.

Социологические исследования в Украине и России [111; 116; 243] свидетельствуют о том, что воздействие, оказываемое средой на человека, имеет разрушающий характер, прежде всего, для его личности. Ответной реакцией незащищенности личности является агрессия против общества, антиобщественное поведение в различных формах: преступность, терроризм, наркомания и т. п. [116]. Такое положение делает человека безответственным за происходящее не только на Земле, но и в ближайшем окружении. По мнению С. Булгакова, “этот абсурд обусловлен смыслом существования человека”. Человек не может утверждать себя только в себе и на себе, он выносит центр своего существования за пределы своего “Я”, духовно выходит из себя, рассматривая себя лишь в связи с целым, как его часть, отдает свое “Я”, чтобы восстановить его суждение с целым, делает себя в этом смысле формой, воспринимающей абсолютное содержание [46]. С этим мнением приходится согласиться, ибо из философии известно, что в единстве целого и единичного, формы и содержания и заложен смысл существования.

Исследователь В. Иванов обращает внимание на недопустимость отрыва личности от целого (социальной среды) [116], что сейчас характерно для либеральной идеологии, ибо абстрактная личность, лишенная социальной оболочки, лишается и смысла своего существования. Существует тесная связь между оболочкой (формой) и существованием (содержанием) или морфологией. Онтологические принципы [13] утверждают следующее:

- форма и содержание самоуправления отдельно не существуют;
- форма самоуправления создает “напряжение”, побуждающее содержание к соответствию;
- содержание не соответствует полностью форме и в связи с этим может вызывать отрицательные последствия.

В главе 13 будет более подробно рассмотрено влияние онтологических принципов на управление развитием персонала. Здесь обратим внимание на взаимозависимость формы управления и содержания деятельности человека.

Действие этих принципов оказывается разрушительной силой для социального пространства, где в той или иной мере существуют гражданственность, патриотизм, государственность, соборность, соответствующий менталитет народа ибо, на наш взгляд, навязываемые реальностью формы жизнедеятельности не соответствуют действительному содержанию жизни людей.

В государствах СНГ настойчиво насаждается подход к развитию “индивидуальной личности” [116; 312], в то время как на Западе Европы и в Японии “коммуникативный тип личности”, коллективизм проявляется как мировая тенденция. “Коллективизм из пугала на Западе превратился ныне в ценность, приобретающую характер общечеловеческой” [116]. Даже в США, Великобритании, где для менталитета проживающих там народов типичен путь развития индивидуалистического общества, уже признается, что концепция “каждый сам за себя” не ведет к экономическому успеху, а “побеждающие экономические общества, прежде всего, уделяют внимание своей социальной организованности” [275].

Мы привыкли в этом случае говорить о роли коллектива, школы в формировании личности. Однако следует отметить, что еще А. Эйнштейн, Г. Марсель и Ф. Хайек [304] обращали внимание на нивелирующую роль школы, окружения человека и утверждали, что тот, кто вырос вне коллектива, обладает большей ценностью, чем тот, кто воспитывался в массовой школе. Школа уничтожает личность, поскольку человек теряет себя в ней, становится лишь одним из многих. Мы видим в этом одну из особенностей внедрения субъектогенетического подхода [206; 224] как системы самоуправления саморазвитием, самореализацией жизненных потенций полностью

Традиционная для русской семьи опека детей родителями, затруднения (особенно связанные с экономическим кризисом) в трудоустройстве на работу молодежи и т. п. делают внедрение самоменеджмента специфичным и необходимым в системе подготовки людей. Например, внедрение “чужой” управленческой культуры связано с явлением “культуршока” [116], когда человек страдает от столкновения с другой культурой, резко меняет культурную среду, новая культура накладывается на старую. Последняя может привести к “футурошоку” — полной дезориентации в жизненном пространстве.

В ситуации шока, отмечает исследователь В. Иванов [116], в сознании человека начинают работать консервативные механизмы:

- удерживать прошлое любой ценой, считая, что все лучшее уже было;
- неготовность к инновациям большинства порождает перенесение опоры только на “вечные ценности” (нравственные, национальные, религиозные);
- происходит “наркотизация” духовного мира средствами массовой культуры, мистики, эротики, видеокультуры и т. п.

Нечто подобное произошло и с народом Украины. Желание как можно быстрее войти в европейскую культуру, да еще выбросив из собственной истории сотни лет, прожитых в составе Российской империи и СССР, способствует духовному кризису. Еще А. Тойнби [286] предлагал при перестройке общества и его системы управления учитывать следующее:

- попытки внедрить чужую прогрессивную культуру на новой почве приводят людей на этой почве к жесткому духовному кризису;
- попытки тотального отказа от собственного прошлого чреваты трагическими последствиями, экстремизм при этом приводит к реанимации ретроградских тенденций;
- чтобы двигаться дальше, надо переосмыслить собственный отрицательный опыт, каким бы он ни был;
- стать свободным можно, лишь оставаясь самим собой, но качественно изменившись.

Более того, еще К. Маркс и Ф. Энгельс предупреждали: “Устаревшее стремится восстановиться и упрочиться в рамках вновь возникающих форм” [175].

В настоящее время нужна новая парадигма культуры общества. Она должна учитывать особенности менталитета народа. Особенно четко это показано для культуры управления, самоменеджмента. Примерами научно обоснованного учета особенностей менталитета народа могут служить широкомасштабная экономическая реформа Л. Эрхарда, шведская модель социализма Г. Мюрдаля [120], японский менеджмент [294].

Немецкие и японские руководители, несмотря на насаждение теории и практики американского менеджмента оккупационными администрациями США, применяли их рекомендации с учетом национальных особенностей народов своих стран. Это послужило их успешному управлению развитием во второй половине XX ст.

Ученые, избравшие объектом исследований человека, приходят к выводу, что в пределах существующего социального устройства интенсивно увеличивается “разрыв между уровнем постоянно растущих потребностей личности на достойную жизнь, самореализацию своих сущностных сил и ограниченными возможностями их реализации” [116]. Это противоречие ведет к деградации личности, к апатии, к ложным индивидуальным ценностям, что, в частности, подтверждают результаты исследований менталитета россиян.

Одним из путей защиты жизненных сил человека, совершенствования его человеческих ресурсов и адаптации в условиях перемен является обучение человека самоуправлению своей жизнедеятельностью. Встав на этот путь, человек сможет научно обоснованно противостоять давлению “перевернутой пирамиды” защиты индивидуальной и социальной субъективности человека [116], высвободить личностные силы от разрушающих воздействий общества, политически раскрепостить личность.

Вероятно, следует согласиться с В. Ивановым [116], что при должном отношении со стороны государства и социальных институтов общества к индивидуальности человека, способствованию проявлению энергии социальных организаций, духовно-культурном, информационном, интеллектуальном мотивировании своих граждан к достойной жизнедеятельности “пирамида” соотношения личности и общества перевернется и человек окажется на ее вершине, станет смыслом социального прогресса. В этом случае государство будет вынуждено делегировать социальным институтам, отдельным личностям ряд функций управления, что сделает необходимым и актуальным разработку и апробацию методов, техник, технологий саморазвития, самоуправления.

Однако, понимая под социальными технологиями инновационную систему методов выявления скрытых потенциалов социальной системы (человека), получения оптимального социального результата при наименьших управленческих издержках для разработки и внедрения этих методов, необходимо создать солидную теоретическую базу для исследований. В свою очередь, практика должна быть готова к восприятию полученных результатов. В этом случае объектом исследования будут человек и окружающий его мир. Однако сегодня термин “человек” является неопределенным, и многие понимают его как феномен.

В биологии, социологии и психологии существует множество концепций “человека”. Каждая наука о человеке имеет различные точки зрения на него, его свойства и качества.

По мнению Г. Щедровицкого [331], можно выделить три полярных представления о человеке:

- это биологическое существо социального происхождения, сохранившее биологическую природу.
- это элемент социальной системы, живущий и функционирующий по законам общества;
- это предметная реальность отдельного человека, сложного самостоятельного организма (законы существования общества должны рассматриваться как результаты взаимодействия людей);

Таким образом, согласно первому представлению, человек — это биологическое существо, материал с определенным функциональным устройством, “биоробот”. Согласно второму представлению, человек — лишь элемент жестко организованной социальной системы человечества, несвободный, зависимый, безликий “индивид” (в пределе — сугубо “функциональное место”). Согласно третьему представлению, человек — это отдельная, независимая молекула, наделенная психикой, сознанием, способностями к определенному поведению и культурой, самостоятельно развивающаяся и вступающая во взаимоотношения с другими такими же молекулами в виде свободной и суверенной “личности” [331].

В силу того, что каждое приведенное представление выделяет и описывает какие-то реальные свойства человека вне связей с другими сторонами и вне зависимости от них, все они являются ограниченными представлениями о человеке. Для самоуправления необходимо синтезированное представление о человеке, дающее знание о нем как объекте управления. Сегодня наука не может решить эту задачу из-за отсутствия необходимых для этого средств и методов исследования. Задачу комплексного исследования человека приходится решать вначале на методологическом уровне, вырабатывая средства для последующего исследования.

МОДЕЛИРОВАНИЕ САМОУПРАВЛЕНИЯ (САМОМЕНЕДЖМЕНТА) РАЗВИТИЕМ

Одной из центральных задач самоменеджмента, в частности его стратегической составляющей, является оценка складывающейся жизненной ситуации, прогноз ее развития, оценка влияния на нее внешней и внутренней сред. Один из способов решения этой задачи состоит в построении модели развития окружающего мира и в разработке на ее основе модели самоменеджмента.

Анализ социальных теорий развития [158; 223; 284; 336] и апробированных моделей самоменеджмента [143] как наиболее соответствующих позволяет выделить синергетическую и пассионарную модели развития мира.

Синергетическая (энтропийная, термодинамическая) модель.

Эта модель фиксирует внимание субъекта на том, что термодинамическая функция состояния системы является мерой ее неупорядоченности. Согласно второму закону термодинамики все процессы стремятся повысить общую энтропию системы и окружающей среды. Равновесием повышение энтропии ограничивается. Наступление равновесия означает также максимальную неупорядоченность (хаотичность) системы. Процессы, сопровождающиеся энтропией, не могут самопроизвольно изменять направление и возвращаться в исходное состояние. Обратимые процессы протекают без изменения энтропии, необратимые характеризуются повышением энтропии [235]. Из сказанного следует, что непосредственное приложение термодинамических законов к анализу явления самоуправления жизнедеятельностью человека приводит к противоречию, ибо “эволюция живых систем происходит в направлении, противоположном указанному вторым началом термодинамики: вместо дегградации системы и потери энергии происходит повышение организации системы” [22].

Описанное явление объясняет неравновесная термодинамика. В применении к живым системам, развитие которых требует открытости внешней среды, равновесие аналогично смерти. Принцип устойчивого неравновесия (Бауэра) гласит: живые системы никогда не бывают в равновесии и используют за счет своей свободной энергии постоянную работу против равновесия, требуемого законами физики и химии [244].

Современная теория неравновесных процессов, самоорганизующихся систем (И. Пригожин [234; 235], А. Самарский [252; 253], С. Курдюмов [158; 159], Г. Хакен [304] и др.) оперирует понятиями “энтропия открытой системы”, “поток энтропии”, “локальная энтропия”, “аттрактор”.

Аттрактор (близок к понятию цель) — это относительно устойчивое состояние системы, как бы притягивающее к себе множество “траекторий” ее движения, определяемых разными начальными условиями бифуркации (точка ветвления путей эволюции системы). В частности, И. Пригожин предлагает включить в современную научную практику новый критерий эволюции. Смысл его состоит в том, что в малом объеме неравновесной системы существует состояние локального равновесия; локальная энтропия (неупорядоченность) является функцией (и мерой) больших переменных и равновесных систем. Открытие И. Пригожиным диссипативных структур, возникающих в далеких от равновесия системах, позволяет применять теоретический потенциал термодинамики для объяснения процессов, происходящих в макросистемах (типа социум). Можно установить зависимости между социальным как субъектом жизни (высокоупорядоченная система, макро- и микрокосм), пространством и временем. Речь идет о возникновении и развитии энтропийных социумов (кризисных форм жизни), о переходе таких социумов в энтропийные, антикризисные.

Повышение и снижение энтропии (неупорядоченность) — объективные характеристики мира. Равновесие — это момент перехода от энтропийного максимума к меньшим значениям неупорядоченности [235]. Неравновесные процессы саморегулирующихся систем не могут самопроизвольно изменять направления и характеристики. Определение временных и пространственных изменений как производных от изменений вещества и энергии представляет мир самосозидающейся, самодостаточной системой высшей сложности [158]. Равновесие (уровень природных объектов) сопоставимо с гармонией (уровень создаваемых человеком искусственных объектов), движением энтропии к максимуму, спад неупорядоченности — с хаосом, переходом к упорядоченности.

Исследователь Г. Апанасенко замечает, что для существования любого стационарного состояния открытой системы необходим поток свободной энергии извне, а не поток отрицательной энергии

(негэнтропии) в систему, стремление к самоусовершенствованию, не особая самоорганизация биологических структур, которые не могут жить без метаболизма, а постоянная “накачка” потоком свободной энергии [22]. Он считает, что роль “царицы мира” при таком подходе играет энергия, а не ее тень — энтропия. Большое значение для понимания природы человека как разумной самостоятельной “самости” имеет генетико-адаптационная модель развития, где исторический процесс предстает в единстве элементов социогенеза.

Развитие социума означает прогрессирующую церебрализацию, интенсификацию группового отбора, повышение способности к сотрудничеству, к самоотверженности, самопожертвованию. Субъекты, у которых эти свойства выражены слабо, попадают в тупики эволюции. В отличие от таких субъектов у человека развита способность к образованию условных и экстраполяционных рефлексов, лежащих в основе общечеловеческой этики (феномен совести). При этом важную роль играют альтруистические эмоции [284].

Пассионарная модель развития. Разработана Л. Гумилевым [84–86]. Он исходил из того, что неравномерность распределения биохимической энергии живого вещества биосферы отражается на поведении коллективов. Вариации этой энергии дают эффект пассионарности (от лат. “страсть”). *Пассионарность* — это непреодолимое внутреннее стремление к деятельности, цели, которую человек ставит выше других целей. Пассионарность сопряжена с любыми способностями — высокими, средними, малыми. Она не имеет отношения к этике (уточним, что альтруистические эмоции производны, эпифеноменальны, как и способности к сотрудничеству, самоотверженности), одинаково легко порождает творчество и разрушение, благо и зло. Большинство пассионариев находится в составе “толпы”. Как “необратимая сила”, пассионарность лежит в основе глобальных коллизий — миграции народов, культурного развития человечества. Именно пассионарность является основой безграничных ресурсов человеческих умов и воли. Объясняется это тем, что каждый организм, согласно Л. Гумилеву, обладает энергетическим (этническим) полем, которое создает биохимическая энергия живого вещества. Применяя эту (этноэнергетическую) модель к проблемам развития человека, можно заключить, что индивид, этнос являются системой колебаний определенного энергетического (этнического) поля. Разные “Я” отличаются частотой колебания поля, особым характером

ритмов различных этнических групп. Чувство “своего” означает унисон ритмов, чувство “чужого” — несовпадение ритмов.

После пика пассионарности следует период диссипации (у И. Пригожина “диссипативные структуры” возникают в далеких от равновесия системах и существуют благодаря обмену энергии и вещества), рассеивания энергии, выдающееся в людях уступает место обычному. Однако в системе есть и выдающееся, и обычное. Внутри системы может воцаряться беспорядок. Выживают те, кто не принял участия в историческом процессе, кто жил в гомеостазе, в равновесии с природой. С новым пассионарным толчком все начинается сначала.

Приведенная модель имеет определенные достоинства. Л. Гумилев пришел к выводу, что для прогресса не может быть никаких ограничений; меняются только лидеры социогенеза (антропосферы). “Угасший” этнос после выполнения авангардных функций уступает место тому, что вошел в состояние активности. Человеческий путь объясним; если изменить подход — что-то делается во имя интереса к новому, жажды впечатлений и неожиданных ситуаций — это и есть проявление высших мыслей и эмоций. Но это уже следствие, а причина — образование “условных и экстраполяционных рефлексов”.

Негэнтропийный максимум в творческой системе “Я” служит причиной отказа от достигнутых результатов, если они начинают давить на человека, превращаться в самоценность. Движение к новому является энтропийным качеством, поскольку усугубляется положение ищущего ответ “Я”. Но именно в этом случае конфликтность, проблемность бытия служат средством повышения творческой активности. Так формируются великие характеры и делаются открытия. Г. Гегель подчеркивает, что это путь через страдания, которые составляют привилегию великих натур [64]. Эффект энтропности (энтропийности) в жизни человека можно объяснить за счет феномена “отклоняющегося поведения”. Норма уступает место антинорме, обычное в мотивах поведения — необычному. Это и есть путь великих натур. Нестандартность, нешаблонность поступков показывают отклонение от нормы с целью наилучшей самоорганизации. Это означает, что наиболее общим средством для обеспечения сохранения равновесия творческой системы индивида является ее изменение. Чем динамичнее система, тем большее значение приобретают ее изменения, а неравновесность, неустойчивость, нестабильность ста-

новятся источниками упорядоченности, способствуют достижению эффективных результатов.

В едином мировом процессе самодвижение материи, самоорганизация равнозначны снижению энтропии, самодезорганизация — повышению негэнтропии. Организация и дезорганизация, порядок и беспорядок, негэнтропийные и энтропийные процессы обусловлены их неравномерным распределением в пространственно-временном континууме Вселенной. Земля, самоуправление являются областью организационных, информационных, негэнтропийных процессов. В результате порождаются информационно-генерирующие процессы — геогенез, антропосоциогенез. Противоречие между порядком и беспорядком объективно и служит источником развития физических, биологических и социальных систем.

Суммирование содержания всех моделей развития является движением к построению философской модели целостного, личностного, жизненного пространства, модели мира, наиболее объективно отражающей процесс саморазвития, самоуправления. Эта модель способствует решению проблемы прогноза жизненного пути человека, представляемого в виде непрерывной цепи аспектов самореализации [111]. Жизненный путь человека — это его движение в пространстве и времени, осуществляемое в процессе жизнедеятельности. Следовательно, чем реальнее модель мира, чем ближе она к жизни, тем более устойчив самоменеджмент человека. Жизненный путь человека связан с осознанием цели и смысла жизни, с выявлением, нахождением для себя своего предназначения [111].

При этом смысл жизненного пути, согласно Л. Фейербаху [295], состоит в самореализации, а неотъемлемым условием полноты самореализации личности является осмысленное его построение, осуществляемое, по мнению С. Рубинштейна, с использованием рефлексии. Философское осмысление жизни связано с появлением в сознании человека феномена рефлексии, созреванием мировоззренческих чувств, являющихся внутренними условиями, включенными в общий эффект, определенный закономерным соотношением внешних и внутренних условий [250].

Исследования, проведенные киевскими социологами [111], свидетельствуют о том, что потребность в определении смысла жизни — это не какая-то блажь особых рефлектирующих субъектов, она входит в состав насущных потребностей личности. Выше мы уже гово-

рили о системообразующих факторах, связанных с этой потребностью. В данной ситуации приходим к выводу, что в процессе движения по жизненному пути смысл жизни постоянно уточняется рефлексивным механизмом на основе информации трансформируемой модели мира. Распространяя знания синергетики, пассионарности на жизнедеятельность и деятельность человека, можно предполагать, объяснять и делать о нем выводы. В человеке как нелинейной неравновесной системе в определенных условиях жизни образуются внутренние связи, начинают “работать” системообразующие факторы, которые организуют человека, мобилизуют и позволяют совершать действия, поступки, которые ни он сам, ни окружающие не ожидают.

На основании этого можно утверждать, что каждый человек сам себя не знает, что в каждом человеке в кризисных условиях появляются (могут проявиться) характеристики, способности, позволяющие ему выйти на новый уровень, взобраться на вершину личностного или профессионального развития. Видимо, проявление таких закономерностей в жизни, которых, естественно, не знал Ф. Ларошфуко, но умел наблюдать за явлениями и делать соответствующие выводы, позволило ему написать в книге “Максимы и моральные суждения” следующее: “Мало обладать выдающимися качествами, надо еще уметь ими воспользоваться... О достоинствах человека нужно судить не по его хорошим качествам, а по тому, как он ими пользуется”.

Проявление качественных характеристик, возможностей человека в различных условиях обстановки привело Ф. Ларошфуко к выводу о необходимости своевременной и объективной оценки ситуации: “В значительных делах следует не столько стараться создать возможности, сколько воспользоваться той, которая представилась... Нужно только уметь вести себя соответственно существующей ситуации... Лишены прозорливости не те люди, которые не достигают цели, а те, которые проходят мимо нее”.

Человек жизненными обстоятельствами, кризисной ситуацией может быть введен в состояние бифуркации, когда он вынужден принимать решения, переводящие его на совершенно новую траекторию в жизненном пространстве. В этом случае диссипативные процессы (связанные с потерей энергии), диссипатия — это не зло, не фактор, а важное свойство процессов самореализации, необходи-

мое для выхода на аттрактор, для создания сложной диссипативной структуры в нелинейной открытой системе [160; 235].

Синергетическое видение обуславливает изменение привычного взгляда на то, что флуктуации, случайности несут незначительные и не могут определить путь, эволюцию системы. Следовательно, в открытых нелинейных средах, где человек строит свою жизнедеятельность, малое воздействие, флуктуация, случайность могут приводить к существенным результатам. Однако для того чтобы случайность могла производить такие действия с человеком, он должен оказаться в состоянии неустойчивости, в котором человек чувствителен к малым флуктуациям.

Состояние неустойчивости может иметь и конструктивный момент. Неустойчивость приводит к коренным перестройкам внутренних и внешних связей системы (человека). При этом неустойчивость означает развитие. Человек в процессе самоменеджмента должен учитывать то, что лавинообразные процессы, приводящие подчас к катастрофическим последствиям в жизнедеятельности, возникают тогда, когда он и окружающая его среда особым образом подготовлены. Среда должна находиться в возбуждении, критическом состоянии, и тогда даже незначительное воздействие на управляющий параметр системы может привести к катастрофическим последствиям. Примером может служить развал Советского Союза, когда страна и окружающая среда были доведены до критического состояния.

Значение принципов самоорганизации сложных систем раскрывает для самоуправления жизнедеятельностью человека принципиально новые возможности, которые следует учитывать при принятии решений и планировании жизни. Дело в том, что в нелинейных средах существует поле путей развития, наличие которого позволяет сделать вывод о том, что путь развития не предопределен, для каждого человека он не единственный. Следовательно, в жизни всегда имеется возможность выбора.

Академик А. Самарский в результате исследований пришел к выводу, что возможно несколько путей развития сложного объекта; будущее неоднозначно определяется настоящим (начальными условиями), его нельзя предсказать, на основании только предшествующего опыта. Оптимальный путь развития надо выбирать, его нужно вычислять, им нужно управлять [252]. При этом следует учитывать,

что при наличии множества путей можно определить (вычислить) наиболее оптимальный и желательный. Зная будущее желаемое состояние и устойчивые закономерные тенденции самореализации систем, человек может сократить время выхода на аттрактор, будущую форму организации.

Таким образом, человек может миновать многие зигзаги постепенного жизненного пути, который он, как правило, выбирает методом проб и ошибок. Следовательно, человек должен научиться определять этот путь, ибо он потенциально способен сам себя строить, структурировать, правильно инициировать желательные для себя тенденции саморазвития. И делать это следует с учетом того, что в каждом нелинейном процессе есть определенная область параметров или стадий, где нелинейная система особенно чувствительна к воздействиям, согласованным с ее внутренними свойствами (резонансными воздействиями). Резонансное возбуждение представляет огромный интерес для синергетики. Понимание способов воздействия на сложные системы и последствий таких воздействий — конечная цель исследований [159].

Управляющее воздействие процессами развития нелинейной системы (человеком) может быть эффективно только тогда, когда согласовано с внутренними свойствами этой системы, т. е. является резонансным. Резонансное воздействие означает, что важна не сила управляющего воздействия на систему, а его правильная пространственная организация. Следовательно, при слабом воздействии на систему в нужном месте и в нужное время топологически согласованно с ее собственными структурами она развертывается во всем богатстве своих форм и структур.

Эта особенность восприятия человека отмечается и в трансовом состоянии сознания. Реакция системы в определенных состояниях на слабые сигналы позволяет понять феномен человека, проявляющийся в появлении сверхвозможностей, в самоисцелениях при соответствующем психофизиологическом воздействии на организм.

3.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ

Стратегический самоменеджмент базируется на множестве законов, управляющих человеком. Основные из них:

- закон целеполагания — определяет порядок выбора целей жизни;
- закон разнообразия — выражает требования к механизму самоуправления;
- законы социального наследования и последовательности развития — требуют гармоничного сочетания генетической, установочной и сознательной программ жизни, их последовательного выполнения в процессе выбора стратегии и планирования жизни;
- законы биопсихические и инертности человеческих систем — отражают особенности работы центральной нервной системы как дирижера всех процессов, происходящих в организме.

Выражая требования законов жизни, стратегический менеджмент осуществляет организацию процессов, протекающих в человеке как биосоциальной системе. Он позволяет оптимизировать реализацию личных потенциалов, сохранять индивидуальность, способствует совершенствованию и развитию личности, созданию необходимых условий в окружающей действительности, достижению жизненных целей.

Стратегический самоменеджмент может преследовать определенные цели:

- преуспеть в жизни;
- максимально удовлетворить жизненные потребности;
- реализовать жизненный потенциал своей личности;
- создать условия, обеспечивающие достойную жизнь семьи, и др.

Один из вариантов поэтапного стратегического самоменеджмента:

- 1) оценка жизненной ситуации, реального положения на жизненном пути;
- 2) уточнение модели мира и миссии жизни;
- 3) определение цели жизни и основ замысла ее достижения;
- 4) оценка обстановки и принятие стратегических решений;
- 5) выбор стратегии и самоопределение;
- 6) планирование жизни (разработка плана, целевой комплексной программы, стратегем);

7) стратегическая самоорганизация жизнедеятельности и деятельности;

8) стратегический контроль достижения жизненных целей.

Оценка жизненной ситуации. *Ситуация* — совокупность условий и обстоятельств, создавших для личности определенные отношения, обстановку в жизни. В целом у многих людей (абстрагируясь от сегодняшней обстановки в стране) в возрасте 35–50 лет наступает этап необходимой перестройки. Согласно А. Богданову [41], любая организация, как бы она не была совершенна, в момент своего создания или кульминации деятельности, как бы она не соответствовала первоначальной задаче, однажды будет нуждаться в коренной перестройке. Это теоретическое обоснование необходимости периодической перестройки организации жизни человек ощущает в определенных жизненных ситуациях и таким образом осознает, что он смертен, а его собственные возможности ограничены. Например, дети выросли и ушли из дома. Биологические ритмы жизни проявились в перестройке систем в организме. Произошло изменение отношения к жене, мужу.

Корни возникающих жизненных проблем, ситуаций кроются очень глубоко. Для их решения необходимо уточнить свое место в жизни, оценить себя:

- выяснить границы между мечтой, целью жизни и действительностью;
- проанализировать причины успехов и неудач в жизни.

Если человек находит решение этих проблем, он перестраивает жизнь, сохраняет свое динамическое равновесие в процессе жизнедеятельности.

Уточнение модели и миссии жизни. Изучая особенности человеческого восприятия, мы уже говорили, что человек под реалиями действительности понимает созданную им модель этого мира. Человек живет, сообразуя свою жизнь с этой моделью. Модель, близкая к действительности, обеспечивает одну реальность, убогая — другую.

Модель мира — целостная система представлений об окружающей действительности. Опираясь на эту систему, человек формирует представления о своем месте в этом мире. Эта модель служит человеку универсальным инструментом для принятия стратегических решений (цели и стратегии жизни, программы действий). Уточненная модель позволяет человеку определить свое место в мире, а с

учетом результата анализа и оценки ситуации сформулировать (уточнить) миссию своей жизни. Под *миссией* понимают осознанное представление человека о своем предназначении, смысле существования.

Человек определяет миссию своей жизни на основании:

- генетической, установочной и сознательной программ жизни;
- сложившихся жизненных обстоятельств, ситуации;
- личного онтогенеза (индивидуального развития);
- собственных ресурсов;
- условий окружающей среды.

Миссия человека способствует объединению его физических и духовных сил, проясняет цель жизни, предназначение человека в этом мире, способствует определенному настрою человека, мобилизует его, воздействует на формирование его жизненной философии, системы ценностей, жизненных принципов.

Определение цели жизни и основ замысла ее достижения. В отличие от миссии, задающей общие ориентиры, направления жизни, цель определяет конечные желаемые состояния. Для стратегического самоменеджмента цель имеет огромное значение, поскольку определяет весь его процесс: в соответствии с целью человек выбирает стратегию, планирует и организует жизнь. Цель реализуется в деятельности как закон, управляющий человеком.

Выбирая и формулируя цель, человек невольно проецирует ее на будущее, тем самым создает намерение, основную идею плана предстоящих действий. Возникает замысел достижения цели, вернее, основы замысла, так как не оценена еще совокупность факторов, которые будут способствовать или препятствовать продвижению к цели.

Оценивая ситуацию, человек выясняет, кто и что мешает ему жить в соответствии с представлениями, кто ему враг, а кто друг, кто попутчик и т. д. Человек выявляет свои способности и направления их использования, приводившие к успеху, а также ограничения, препятствовавшие этому. Но то было в прошлом, при следовании к предыдущей цели. Сформулировав новую цель, человек по-новому смотрит на прошлое. Он может по-новому оценить произошедшую ситуацию, прошлое, и это закономерно. Составляющими нового замысла являются вопросы:

- какие силы, средства применять и в какой последовательности;
- где сосредоточить основное внимание и усилия;

- как построить новую жизнь, как маневрировать, перераспределять жизненные ресурсы.

Сформулировав основы замысла, человек должен проверить их, оценивая обстановку.

Оценка обстановки и принятие стратегических решений. Под обстановкой понимают совокупность обстоятельств, условий, в которых человек будет реализовывать жизненные цели. Оценка обстановки предусматривает оценку совокупности факторов, влияющих на эффективный самоменеджмент. Такая оценка позволит не только выявить факторы и способы их воздействия, но и учесть их, создать условия для эффективной деятельности. Как известно, чтобы сработали объективные законы управления человеком, надо создать для этого определенные условия.

Выбор стратегии жизни, уточнение жизненной философии и системы ценностей. В настоящее время в теории и практике управления не сложилось единого определения понятия “стратегия жизни”. Под стратегией жизни чаще всего понимают метод организации жизни; под методом — комплекс приемов, способов, техник, технологий, которые человек использует для организации жизни и достижения ее целей. *Организация жизни* — это целесообразная взаимосвязь жизненных сил и средств человека, создающая ему условия для сознательной жизнедеятельности. Естественно, приведенные определения не идеальны. Многообразие определений связано с субъективностью понимания понятия “жизнь”. Для одних — это существование белковых тел, для других — полевых структур. В наиболее широком значении жизнь — одна из форм существования материи (а возможно, и духа), возникающая при определенных условиях в процессе ее развития.

Стратегия жизни вместе с моделью мира дает человеку следующее:

- систему социокультурных представлений личности о собственной жизни и своем месте в мире;
- возможность выявить и объяснить его взаимосвязи с окружающей действительностью;
- сформулировать модель собственной жизни, спроектировать будущее и осуществить свой жизненный проект;
- высветить в перспективе траекторию движения во времени и пространстве, наиболее значимые ориентиры и приоритет;

- согласовать в представлении образ, смысл жизни и реалии действительности;
- обосновать нормы, стандарты, ценности и установки, существующие в обществе в процессе социализации.

Внешне стратегия жизни человека выражается как предметно-чувственная характеристика стратегического поведения. Под образом жизни понимают ее эмоционально окрашенную картину, под смыслом — сущностное, целостное и своеобразное представление о предназначении и фундаментальных основах жизни. Жизненные ценности представляют собой систему основополагающих идей, убеждений и верований личности в полноценную и продуктивную жизнь, сформированную под влиянием культурных традиций, образцов и идеалов. Это совокупность представлений человека о значимых, желаемых параметрах жизни.

Жизненные нормы — экспериментально установленные требования к содержанию и качеству жизни, стандарты оценки жизненных событий. Нормативные представления проявляются в повседневной жизни как система руководящих принципов и правил, на которых базируются цели жизни. Жизненные принципы исходят из законов, которые управляют человеком, имеют нравственное и социальное содержание. Они являются результатом согласования жизненного смысла и ценностей человека с социальными нормами, принятыми в том или ином конкретном обществе. В жизни образы, смыслы, ценности, нормы и, конечно, цели, входят в реальную практику как ориентиры человека во времени и пространстве. Жизненные стратегии также ориентируют человека, но на перспективные жизненные цели. Они характеризуют способности личности подниматься над уровнем конкретных жизненных ситуаций и удерживать целостное представление о реальной действительности. Стратегии жизни выбирают исходя из миссии, целей, сложившейся ситуации и оценки обстановки по достижению жизненных целей.

Планирование жизни (разработка плана жизни, целевой комплексной программы, стратегии). Стратегическое планирование жизни можно выполнить построением “дерева целей”, разделяя жизненные цели по сферам (профессиональной, физического состояния, материальной, семейной жизни, социально-психологической и др.). К целям жизненных сфер необходимо разработать мероприятия, размещенные во времени и обеспечивающие их достижение.

В зависимости от значимости, приоритета цели определяют очередность и время выполнения всех мероприятий целевой программы. Таким образом, посредством “дерева целей” описывается упорядоченная иерархия целей, выражающая их соподчинение и внутренние взаимосвязи как целей, так и мероприятий, действий человека в его стремлении к цели жизни.

План жизни может быть оформлен как стратагема. Стратагема зародилась в древности, где означали стратегический план, в котором для противника заключена какая-то ловушка или хитрость. Стратагема успешно применялись в войнах, дипломатии, иногда в сфере бизнеса. Дипломатические стратагема представляли собой планы, нацеленные на решение крупных внешнеполитических задач, рассчитанные на длительный период и отвечающие государственным и национальным интересам. Стратагема подобно алгоритму организует последовательность действий. В настоящее время стратагемность — это способность просчитывать ходы, программировать их выполнение, исходя из сложившейся ситуации и качеств конкурента (противника); она служит образцом активной предпринимательской или политической дальновидности. Многие под стратагемой понимают сплав стратегии с умением расставлять скрытые от конкурента, противника западни. Эффективность применения стратагем состоит в том, что они базируются не на обычаях, нормах, этике бизнеса, международного права, а на апробированной веками теории военного искусства.

Стратегическая самоорганизация жизнедеятельности и деятельности. Многие прекрасные жизненные цели, стратегии их достижения становились не менее стройными и обоснованными планами. Однако при столкновении с действительностью эти планы превращались лишь в пожелания и намерения, что называется, сделать из себя человека. Причина кроется в невыполнении человеком стратегической самоорганизации, в разработке и запуске модели жизни, из которой человек, ориентируясь на модель мира, создает модель года, месяца, дня жизни. Каждый человек утром “проигрывает” предстоящий день, важную встречу с кем-то и прочее, но видит ли он при этом желаемый стратегический результат или учитывает лишь складывающуюся ситуацию? Это зависит от организационных связей человека, которыми он себя “связал” с целью, стратегией, планом жизни, от владения технологиями мышления.

Стратегическая самоорганизация — это организация процессов, протекающих в человеке как системе управления и обеспечивающих достижение целей.

Стратегический контроль. Известно, что любой процесс характеризуется цикличностью и сопровождается контролем. Контроль — это процесс обеспечения достижения человеком своих целей. Он позволяет удерживать жизнедеятельность человека в определенных рамках и направлять ее к заданным конечным состояниям (ориентирам).

Практика эффективности функции контроля указывает на необходимость его соответствия следующим требованиям:

- стратегической направленности (отражает общие приоритеты системы жизненных ценностей человека, его жизнедеятельности);
- направленности на конечные результаты, что достигается интеграцией контроля с другими функциями самоменеджмента;
- контролируемому виду деятельности, реализуемой функции управления;
- быть своевременным (адекватным контролируемому явлению) и гибким (приспосабливаться к происходящим изменениям), а также простым относительно предназначения.

Таким образом, как стратегия жизни определяет тактику, так и стратегический самоменеджмент определяет жизнедеятельность человека. Он обусловлен процессами деятельности человека как биосоциальной системы, определяет их течение, направление и темпы в рамках заданных параметров.

ВЫВОДЫ

1. Человек — это феномен, который изучается различными науками в рамках их предметов. Подходы к комплексному исследованию человека реализованы еще недостаточно. Являясь интегральным единством биологического, социального и духовного, человек проявляется в мире так:

- как индивид (имеющий телесное бытие, природные свойства);
- субъект (носитель предметно-практической деятельности);
- личность (представитель общества, отстаивающий свою позицию среди других);

- индивидуальность (личность, реализующаяся в деятельности);
- универсум (высшая ступень духовного развития).

2. Человек — это биосоциальная, духовная система, работающая в автоматическом режиме, самоорганизующаяся и саморегулирующаяся. Лучшее управление человеком — самоуправление, создание ему условий для функционирования и развития. Этим определяется его управленческая специфика в рамках СКМ. Человеку (в отличие от других живых систем) дана уникальная возможность в самоуправлении — рефлексия.

Рефлексия — еще один феномен, отличающий человека от животных и позволяющий ему моделировать окружающий мир и себя в нем, исследовать причины возникающих на жизненном пути затруднений, критически анализировать результаты исследования с последующим изменением нормы деятельности (плана, программы, проекта и т. п.).

Человек органически вписан в окружающий мир, следовательно, должен строить гармоничные отношения в ноосфере Земли. Учитывая возросшие возможности человека по воздействию на мир, задачей СКМ является формирование в нем необходимых характеристик.

3. Человек является частью космической информационно-энергетической системы, подчинен единым законам Вселенной, и от гармонии его жизни с окружающим миром зависит реализация его жизненной программы. Факторным действием на его самоуправление является овладение им средствами совершенствования и управления циркулирующими в организме информационно-энергетическими процессами.

Информационная и энергетическая составляющие, информационно-энергетические факторы в процессах управления проявляются совместно, ибо информация “воздействует” на человеческое тело энергетически. В информационном аспекте самоуправление человека — это управление процессом циркуляции в нем осознанной и неосознанной информации.

Эффективное управление социальной сферой требует управления организацией информационных потоков, циркулирующих в системе социального управления, через изменения количественных и качественных показателей осведомляющей, управляющей и преобразующей информации и их соответствия функциональным целям на этапах управленческого цикла.

4. Владение средствами самоуправления, включая приемы, способы, методы, техники и технологии, а также средства труда, позволяет человеку эффективно управлять своим развитием.

Освоение средств самоуправления человека требует валеологических, экологических, медицинских и других исследований в целях получения научно обоснованных рекомендаций по их использованию. Попытки освоить средства самоуправления (в частности, Восточной культуры) приводят к негативным последствиям для человека и подрывают авторитет великих культур. Это свидетельствует о необходимости, с одной стороны, изучения основ управленческой культуры (особенно трансовой) в системе подготовки человека к жизни и деятельности, а с другой — подготовки преподавательских кадров, разработки соответствующих методических пособий. Реализация этих предложений требует соответствующих организационных действий, за которыми должны стоять разнообразная деятельность системы управления подготовкой людей, исследований и т. п.

Средства труда связаны с технологиями самоуправления. Использование обоснованных средств труда значительно повышают эффективность самоуправления жизнедеятельностью человека. Выявление возможности программно-целевого подхода позволяет интегрированно учитывать воздействие факторов на самоменеджмент человека, обеспечивать направленность его совершенствования.

5. Для повышения эффективности жизнедеятельности человеку необходимо “включить” свои инновационные ресурсы и взаимодействующие компоненты социальной системы, максимально учесть все действующие факторы. Успешное самоуправление жизнедеятельностью начинается с овладения комплексом социальных и психологических технологий самоуправления, а через них — решения своих повседневных и стратегических задач.

Процесс самоуправления человека можно представить в виде исследовательских этапов, фаз, операций достижения целей жизнедеятельности. Все этапы в той или иной степени могут быть спланированы, алгоритмизированы, спрограммированы и реализовываться в виде отдельных процедур и операций — это является показателем возможности технологизации процесса самоуправления жизнедеятельностью и деятельностью человека. Стратегическое самоуправле-

ние представляет собой использование комплекса социальных и психологических технологий. При разработке и использовании этих технологий следует учитывать менталитет и культуру самоуправления человека, а также возможность применения этих технологий против человека и общества. Последнее делает самоуправление обуюдоострым средством, требующим внимания со стороны общества и государства.

6. Субъектогенез — порождение человеком себя как субъекта. Субъектогенетический подход в самоуправлении человеком своей жизнедеятельностью и деятельностью может обеспечить его последовательное, поэтапное формирование в рамках СКМ. В плане субъектогенетического подхода объектом СКМ можно определить внутренний, субъектный мир человека, проявляющийся в индивидуальных, субъективных, личностных, индивидуальных, универсальных свойствах, во взаимосвязях и отношениях с другими людьми. Этот подход позволяет сформировать у управленца стратегическое видение человека (образ) как объекта СКМ, подготовить человека к самоуправлению своей жизнью и деятельностью, исходя из общечеловеческих ценностей (заданных системой координат), мотивирующих его активность.

Понимание и знание человека, условий развития его субъективной реальности являются основой профессионального грамотного педагогического процесса, развивающего образования. Особенность субъектогенетического подхода заключается в возможности его применения в организации различных видов вузовской и послевузовской подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов различного профиля независимо от формы ее организации и степени технологизации.

7. Теория и практика управления подтверждают, что человек в своей жизнедеятельности и деятельности реализует жизненные стратегии, даже когда не осознает этого. Осознанное стратегическое самоуправление предполагает, что человек владеет комплексом социальных и психологических технологий.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Почему человека можно рассматривать как феномен?
2. Почему важно для СКМ учитывать способности человека к самоуправлению?
3. Что означает человек-индивидуум, субъект, личность, индивидуальность, универсум?
4. Что означает для человека стать личностью?
5. Охарактеризуйте человека как субъекта деятельности, субъекта общения.
6. Объясните понятие “духовное бытие человека”.
7. Проанализируйте субъектогенетический подход в СКМ
8. Применительно к методике стратегического управления развитием разработайте модель своей деятельности по достижению стратегической цели.
9. Охарактеризуйте требования закона целеполагания, необходимого разнообразия законов социального наследования к самоуправлению человека.
10. Охарактеризуйте “работу” механизмов законов биопсихических и инертности человеческих систем, предложите рекомендации по их учету в практической деятельности.
11. Разработайте обоснованную программу достижения жизненного успеха и оформите ее документально.

МАУП

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Деятельность — сложнейшее понятие. Как показывает действительность, теория и практика нуждаются в научной обоснованности этого термина, ибо за его правильным пониманием стоят человеческие жизни, будущее человеческой цивилизации. Сегодня нет сложившейся общепринятой теории деятельности, которая могла бы осветить путь практике. Как объект СКМ, деятельность (при правильном понимании ее сути) становится фактором общественного прогрессивного развития.

Рассматривая человеческую деятельность как объект СКМ, следует различать такие ее типы:

- профессиональную (менеджер персонала, преподаватель и т. д.);
- по функциям управления — организационную, руководящую, управленческую;
- исследовательскую, конструкторскую, проектировочную и т. д.

Не менее значимым для организации деятельности является то, что она существует в двух формах — процессуально-кинетической и организационно-статической. Первую считают деятельностью по существу (природе), вторую, по Гегелю, — “инобытием” деятельности. Управленцу в деятельности необходимо различать статическую и динамическую (процессуально-деятельную) ее составляющие.

Подчиненные и их деятельность — это объект для деятельности руководителя и управляющего. Для управления используют знания об объекте. Различают два вида знаний [332]:

- технические, всегда детерминированные целями действия (информация об объекте, его устройстве, действиях, адекватных достижению цели);
- научные (информация о законах, по которым “живут” идеальные, абстрактные объекты).

Так как объектом для управленца является деятельность подчиненных, это приводит к необходимости знаний о деятельности и мышлении, а в идеале требует создания науки о деятельности.

4.1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ПОНЯТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Объект и предмет СКМ. К *объекту* кадрового менеджмента (управления персоналом) относятся личности и общности (формальные и неформальные группы, профессиональные, квалификационные и социальные группы, коллективы и организации в целом) [337].

При выделении объекта СКМ учитывают такие аспекты:

1) в человеке следует видеть не только личность, но и субъекта, индивида, индивидуальность и универсум;

2) необходимо расширить проблемное пространство, где осуществляется управленческая деятельность человеком, группами, коллективами, отдельными организациями до больших целостностей (общество, сообщество людей и т. п.);

3) под объектом стратегического управления следует понимать человека в обществе. Основная задача СКМ — развитие человека и человеческих отношений, обеспечивающих прогресс общества, человеческой цивилизации в целом;

4) изучение этого объекта в сфере управления кадрами, людьми требует соответствующего методологического и акмеологического обеспечения.

Под *предметом* в кадровом менеджменте как научно-практическом направлении, комплексной науке соответственно понимают:

- отношения работников в процессе производства в целях наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем [337];
- основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда [278].

При этом основной целью управления кадрами в современных условиях считается сочетание эффективного обучения персонала, повышение квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирование их к выполнению работ более высокого уровня [337]. Реализация этой цели требует познания закономерностей и факторов поведения, их применения в достижении целей организации.

В стратегическом плане достижение соответствующей цели и решение поставленной задачи требуют абстрагирования, выявления существенных связей и отношений людей в процессе производства. Исходя из этого, предварительно объектом СКМ определяем специфическую деятельность должностных лиц высшего иерархического уровня управления организацией, реализующих стратегическую функцию управления, с помощью которой можно достичь стратегических целей. В дальнейшем попытаемся обосновать это. Прежде всего, необходимо уточнить понятие “деятельность”.

Сущность понятия “деятельность”. *Деятельность* — работа, занятие в какой-либо области [267]. Это специфическая человеческая форма отношения к окружающему миру, созерцание которой составляет его целесообразное изменение и преобразование в интересах людей, включает в себя цель, средства, результат и сам процесс. Деятельность — специфически человеческая, регулируемая сознанием активность, порождаемая потребностями и направленная на сознание и преобразование внешнего мира и самого человека [94]. Как отмечено выше, под деятельностью понимают процесс осуществления реальной жизни человека в окружающей среде — это его общественное бытие во всем многообразии его форм. Через деятельность человек воздействует на себя, на природу, вещи, других людей. При этом по отношению к себе, вещам он является субъектом, а по отношению к людям — личностью, субъектом, индивидом. Под деятельностью можно понимать систему, имеющую свое строение, свои внутренние переходы и превращения, свое развитие [330].

Деятельность каждого отдельного человека и занимаемое им место в социальной иерархии взаимосвязаны и зависят от сложившихся условий и неповторимых индивидуальных обстоятельств. Объединяя понятия “жизнь” и “деятельность” в “жизнедеятельность”, под последней будем понимать “особую форму” движения человека на определенном этапе своего развития и реализации жизнедеятельных функций. В соответствии с предметом исследования рассмотрим управленческий аспект человеческой жизни и деятельности. В этой связи представляют интерес работы Г. Шедровицкого, Э. Юдина, О. Анисимова (общая теория деятельности), И. Ладенко (школа интеллектики), А. Леонтьева (теоретическая и экспериментальная разработка проблемы деятельности в психологии), предложивших деятельный подход к изучению жизнедеятельности человека, ее организации и осуществлению.

Исходя из приведенных определений понятия “деятельность”, необходимо осуществить более глубокий ее анализ. Как отмечалось, деятельность многие понимают как работу, занятие в какой-либо области. Сомнение возникает с постановкой вопросов о различии понятий “работа”, “труд” и “деятельность”. В этом плане возникает вопрос: машина, животное, как и человек, также осуществляют деятельность? Рассмотрим суждения специалистов, представляющих различные сферы человеческой жизни и деятельности (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Суждения специалистов относительно человеческой деятельности

Автор	Суждение
1	2
И. Сеченов	Чувственное возбуждение в мозгу приводит к активизации мышечной системы, к запуску невольного или произвольного движения. В одном случае это вызвано неожиданным возбуждением, в другом — целесообразностью
А. Корнилов	Поведение — это совокупность реакций на биосоциальные раздражители, проявление жизненной активности, различных типов энергии — разряд, потребление, трансформация. Оно связано с нарушением энергетического равновесия в отношениях между индивидом и средой. В каждом акте присутствуют эмоции, воля и интеллект. Интеллект тормо-

1	2
	зит активность и включает построение представлений о нем, желаемом, порождающем активность. Воля обеспечивает стремление к цели. На основе потребностей как исходных мотивов возникают движущие причины — мотивы как нужда в том, что отражено в сознании. Анализ обеспечивает координацию поведения
Э. Фромм	Приспособление к социальному ведет к развитию черт личности, а затем и к желанию действовать так, как должен
П. Блонский	Исходная точка — это жизненные интересы субъекта
А. Герцен	Социальное в человеке благодаря нравственной свободе ускользает от влияния физиологического
С. Рубинштейн	Благодаря психической деятельности как познанию практическая деятельность приводится в соответствие со сложными требованиями, предъявляемыми объективными условиями. Психическая деятельность — эмоциональная, волевая — выступает в форме стремлений, желаний, чувств, определяющих значение явлений для данного человека, его отношение к ним
Ж. Пиаже	Человеческое поведение имеет аспекты аффективный и интеллектуальных структур, которые дополняют друг друга
Л. Выготский	Поведение не существует без психики, которая начинается с потребности, а затем переходит к мысли. Сознание — это рефлекс рефлексов, соотношение деятельности внутри организма
Л. Фейербах	Ни одно действие человека не случается с безусловной необходимостью, ибо между началом и концом, чистой мыслью и действием, намерением и решением могут быть многочисленные непредвиденные звенья
Б. Ананьев	Любая деятельность осуществляется в соответствии с ролью человека в системе отношений, с процедурами поведения, предписанными ролью — общественной функцией в системе. Новая деятельность ведет к изменению отношения к себе
И. Фихте	Человек в действии и осуществляется, и становится его продуктом
А. Леонтьев	Труд — деятельность продуктивная, требующая представленности цели, соотнесения с исходным материалом, этапами преобразования и результатом. Сознание возникает в деятельности. Общая структура психического отражения определяется структурой деятельности организма. Отражение используется в управлении жизненными процессами при проверке, коррекции. Предметная деятельность отвечает потреб-

Продолжение табл. 4.1

1	2
	<p>ности, а потребность опредмечивается в мотиве, главными образующими которых являются цели. Психофизиологические предпосылки включаются в действия, ограничиваются ими и перестраиваются. Действия преобразуются, включаясь в другие действия, и превращаются в операции. Действия возникают в обмене деятельностями. Они подчинены представлению о результате. Осознанный мотив превращается в цель. <i>Задача — это цель, данная в условиях. Операции — способ осуществления действия</i>, фиксированный и обобщенный. Деятельность может утратить мотив и превратиться в действие, а действие — приобрести мотив и стать деятельностью. Потребности отражаются, но предмет в них зафиксирован не жестко, так как она (деятельность) “не знает” о предмете. При поиске предмета осуществляется соотнесение предмета потребности. При положительном результате предмет получает побудительную силу и направленность, становясь мотивом. Потребности развиваются при изменении предметов и способов удовлетворения. Мотив придает деятельности личностный смысл, а если он не осознается, то придает эмоциональную окраску и также является стимулирующим. Мотив — это опредмеченная потребность, раскрытие предмета желания, опровергаемое устойчивым эмоциональным отношением. Хотение не равно мотиву и не способно упорядочивать, направлять деятельность. При самодвижении деятельности деятельность возвышается над адаптацией. Деятельность — это совокупность процессов, объединенная общей направленностью, объединяющим побудителем</p>
Б. Теплов	Способности — это индивидуальные особенности, относящиеся к успешно осуществленной деятельности
А. Запорожец	Естественные способности — предпосылка, а не движущая сила развития, в отличие от присвоения опыта, являющегося движущей силой
В. Гюноблин	Деятельность есть поведение человека, направленное на удовлетворение потребностей или побуждающих мотивов. Деятельность — это совокупность действий, объединенных целью. Цель должна стать мотивом. Человек сознает цели и пути
Г. Прангишвили	Деятельность не начинается без готовности к определенным формам реагирования или установки как системы детерми-

1	2
	нант, организующих процессы и переживания. Готовность мотивационна и является направляющей. Она сохраняется и после деятельности как неосознаваемое, активное состояние
П. Гальперин	При интериоризации действия ориентировочная часть превращается в понимание, а исполнительская – в автоматизированно проходящее содержание. Внутреннее внимание – суть собственная активность субъекта
Г. Щедровицкий	Деятельность есть целостность, большая, чем “люди”. Она захватывает индивида и заставляет его вести себя определенным образом. Простейшее представление (блочное) о деятельности состоит из цели, задачи, процедуры, методов, средств, исходного материала, продукта. Между ними – рефлексивные отображения, ведущие к блокам задач, проблем, фиксации несоответствия между наполнителями блоков, что ведет к перестройке наполнений. Через блоки “течет” процесс, осуществляющийся механизмом
К. Абульханова-Славская	Жизнедеятельность индивида есть объективный процесс с объективными противоречиями, разрешаемыми психикой и вызывающими ее необходимость. Психическая деятельность – это всегда готовность к несовпадению реального и предвосхищаемого

Как видно из приведенных выше суждений, термин “деятельность” применяется в разных значениях. Он имеет много определений, и различия их не подвергаются специальному рассмотрению. Это свидетельствует о том, что термин используется без установки на фиксацию строгих значений, четких различий в понятиях. При этом реализуемая смысловая форма оперирования термином характеризуется индивидуальностью и зависит от складывающейся ситуации в анализе явлений. Анализ значений позволяет выделить следующие формулировки [15]:

- 1) поведение – это совокупность реакций на биосоциальные раздражители, проявление жизненной активности. Оно связано с нарушением энергетического равновесия в отношениях индивида со средой;
- 2) чувственное возбуждение в мозгу приводит к активности мышечной системы, к запуску невольного или произвольного движения;
- 3) действие имеет своей причиной “Я”;

4) деятельность осуществляется сознательной исторической личностью, насыщенной переживаниями, отношениями;

5) поведение не существует без психики, которая начинается с потребности, а затем переходит к мысли;

6) труд — деятельность продуктивная, требующая представленности цели, соотнесения с исходным материалом, этапами преобразования и результатом. Предметная деятельность отвечает потребности, опредмечиваемой в мотиве;

7) деятельность есть поведение человека, направленное на удовлетворение потребности и состоящее из действий, объединенных целью;

8) при самодвижении деятельности она возвышается над адаптацией;

9) деятельность — это совокупность процессов, объединенных общей направленностью, побудителем;

10) деятельность есть целостность, большая, чем “люди”. Она захватывает индивида и заставляет его вести себя определенным образом, состоит из цели, задачи, процедуры, методов, средств, исходного материала, продукта.

Сравнивая приведенные формулировки, можно наметить качественные переходы. Вначале “деятельность” совпадает с естественным процессом реагирования на внешние воздействия в рамках установления “оптимальных” отношений со средой. Однако в случае реагирования человека на социальную среду включается его активность как “деятеля” (в целеполагании, постановке задач и т. п.) и естественный принцип протекания деятельности нарушается.

При постановке задачи извне и контроле за ее решением эта задача (норма, цель, план, программа и т. п.) захватывает человека, подчиняет его бытие. Определенность задач и норм зависит при этом не столько от человека, сколько от применяемых им средств и методов. Целеполагание, выполняемое человеком, может получить “внешние” для него как субъекта рамки, принуждающие его к определенной деятельности. Можно представить четыре уровня поведения человека в социуме (рис. 4.1), два из которых называют “жизнедеятельностью” (внутренне свободным, стихийным типом бытия человека в естественной и социальной среде) и два — “деятельностью” (внешне предопределенной организационно-функциональной структурой общества и его культурой) [15].

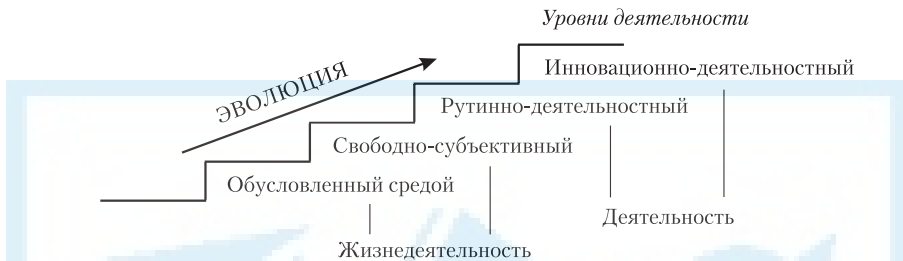


Рис. 4.1. Уровни деятельности (поведения) человека в социуме

В жизнедеятельности исходным основанием активности человека является потребность, а затем ее субъективное отражение, в деятельности — норма, предписываемая обществом и определяющая характер бытия человека. Поэтому человек изменяется в жизнедеятельности как самоорганизующаяся и саморазвивающаяся система в соответствии с индивидуальными целями, а в деятельности он направлен на изменение в интересах общества. Принудительный характер изменений человека в деятельности сохраняется там, где действует независимая от него норма (коммуникация, общение, моделирование и т. п.) [13]. Высшие формы принудительности — в организационной культуре общества, ибо там нормативное обладает обобщенностью и всеобщностью влияния на самоопределение человека-субъекта. Человек превращается в “инструмент” реализации норм и механизма нормирования. Одновременно он может приобрести новые возможности своего развития, потенциал и перспективу преодоления отчужденности от общества, поднимаясь по уровням (рис. 4.2) [13].

С развитием на этом пути у человека изменяются мотивационно-потребностная, интеллектуально-мыслительная и поведенческо-двигательная сферы, и он строит свою деятельность, не на первичной биопсихической основе, а на потребности, находящейся вне его — в социуме, культуре, универсуме. Внутри человека “природность”, телесность и подобное уступают “душевности”, “духу”.

Деятельность изучалась различными науками, в настоящее время некоторое оформление знаний и направлений изучения сформировалось в психологии и методологии. В психологии под деятельностью понимают “активное взаимодействие с окружающей действи-



Рис. 4.2. Уровни повышения развития человека в деятельности

тельностью, в ходе которого живое существо выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий таким образом свои потребности” [15].

В методологии понятие “деятельность” определяется в рамках методологических подходов к ней как предмету исследования и требует более тщательного внимания к объекту исследования.

Для изучения объекта СКМ особое значение имеют психологические исследования ориентировочно-исследовательской деятельности. Ориентировочная деятельность направлена на обследование окружающих предметов в целях получения информации, необходимой для решения стоящих перед субъектом задач [15]. Рассмотрим результаты исследований ориентировочной деятельности [17; 331].

1. Различные виды ориентировочной деятельности представляют собой сложные функциональные системы, которые, на основании опыта человека-субъекта и условий возникающих перед ним задач, формируют для него образ ситуации и проекты ее решения; ориентируют и регулируют поведение человека на основании сложившегося образа.

2. Существуют различные типы ориентации, определяющие эффективность и качество усваиваемых человеком знаний и умений. При ориентации на случайные признаки обучение идет медленно, путем проб и ошибок. При ориентации на эмпирически подобранные признаки и отношения обучение происходит организованнее и быстрее, но результаты получаются ограниченными в силу того, что зона заданий сужена. При ориентировке на существенные свойства и отношения (выделяемые на основании анализа внутренней структуры изучаемого объекта и его связей с другими однотипными объектами) знания и умения легко переносятся в изменяющиеся условия, и темпы обучения повышаются.

Психологами, как и философами, установлено, что основным видом человеческой деятельности является труд. Труд обусловил происхождение и развитие физических и духовных свойств человека, возникновение умственного труда как особой теоретической деятельности. При этом анализ структуры материальной и духовной деятельности человека выявляет:

- мотивы, побуждающие человека к деятельности;
- цели, на достижение которых эта деятельность направлена;
- средства достижения этих целей.

Исследования П. Гальперина, Д. Эльконина позволили обнаружить взаимосвязь внешних материальных действий и формирования при этом внутренних действий (умственных), приводящих к совершенствованию интеллектуальных способностей человека.

Для деятельности как объекта СКМ важна ее современная методологическая концепция, создающая основу для выполнения исследований. Однако пока такой концепции не существует.

Если в психологии, разрабатываемой С. Рубинштейном, А. Леонтьевым и др., акцентируются специфика бытия отдельного человека и трансформации его психики, ее внешних проявлений, то в методологии школы Г. Щедровицкого и О. Анисимова акцент смещен в надличностный, надындивидуальный характер нормореализационных процессов и изменяемость норм в социокультурных средах.

В плане совершенствования деятельности по разработке перспективных проектов управления кадрами, смены управленческой парадигмы развития общества, на наш взгляд, следует внимательно проанализировать разработки последних (указанных) школ. В одном из докладов, посвященных проблемам формирования теории деятельности, Г. Щедровицкий отмечал, что эмпирические дисциплины, изучающие деятельность, пришли сейчас к такому положению, когда уже накоплено много эмпирических соотношений, описывающих отдельные группы фактов. Однако не хватает одного, самого главного — выделения деятельности не в качестве такого объекта, каким она представляется в разных своих проявлениях, а в качестве идеального предмета изучения [330].

Действительно, почему деятельность как очень интересный и непонятный объект не стала предметом изучения? Ведь уже для Аристотеля деятельность была одной из важнейших проблем науки. Т. Кортарбинский попытался создать теорию направленной человеческой

деятельности [147]. Под руководством Н. Сацкова в этом направлении работает в Киеве Институт праксеологии НАН Украины, однако до сих пор “мы не только не знаем, что такое деятельность, но и не знаем, как это узнать”. Средства для “узнавания”, как известно, дает методология, но мы уже указывали на имеющиеся трудности [142].

Для исследования деятельности необходимо выделить ее как объект и предложить средства для ее анализа. В работах, посвященных управлению персоналом, управленческая деятельность рассматривается как процесс [112; 177; 291]. В то же время в отдельных работах наглядно показано, что деятельность — всегда есть система, притом очень сложная [5; 19; 132; 331]. Представление деятельности как процесса, вероятно, можно объяснить интенсивным развитием в последние десятилетия кибернетики, изучающей процессы, и разработанностью этой категории.

Под процессом понимают последовательную смену каких-либо явлений, состояний, ход развития чего-либо [267]. Учитывая это определение, можно представить работу персонала управления, например при разработке управленческих решений, как последовательность действий, строго определенных временем. При этом процесс является исходной категорией системного анализа. Однако для описания системной деятельности ЛПР этого недостаточно. Деятельность ЛПР не может быть представлена как процесс, она требует системно-структурного представления. Деятельность может быть процессом, когда рассматривается объект приложения сил человека и выражает ее в последовательности изменяющихся состояний, развитии. Учитывая, что деятельность ЛПР протекает во времени и пространстве одновременно, изобразить ее в виде процесса, этапов, графиков и т. п. можно лишь с большими допущениями. Например, представим работу ЛПР в виде сетевого графика (рис. 4.3). Каждая работа (функция) выполняется с определенной целью, обусловлена различными критериями и значимостью в общей системе деятельности. При попытке спроецировать ее на какую-либо ось нарушается целостность. Это становится особенно заметно, если в систему координат внести такие социальные ценности, как “истина”, “красота”, “добро”.

Если исследовать деятельность ЛПР с позиций системного анализа, то в этом случае нельзя применить логику процесса. Следовательно, необходимы средства для знания, что такое человеческая

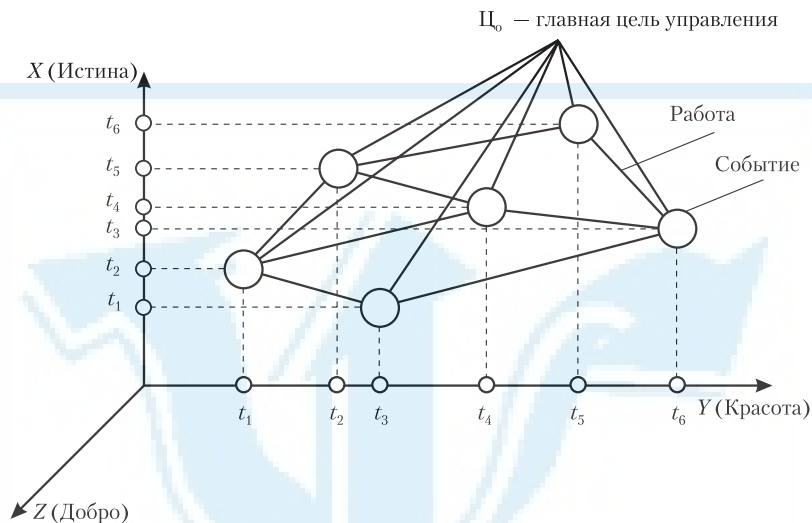


Рис. 4.3. Сетевая модель работы ЛПР

деятельность. В понятие “деятельность” входят, как минимум, две составляющие — психологическая и социальная. Социальная деятельность — это уже не атрибут отдельного человека, а универсальная целостность. Люди, находясь в деятельности, подчиняются писаным и неписаным законам, которые формировались в течение всей человеческой истории.

Рассматриваемая таким образом деятельность оказывается системой с многочисленными разнообразными функциями, материальными компонентами и связями между ними [331]. Так как все компоненты этой системы (люди, средства труда и пр.) взаимосвязаны, то эта система социальной деятельности ЛПР является полиструктурной, состоящей из множества взаимосвязанных иерархических отношений. При этом многие компоненты этой системы живут по специфическим законам, требования которых необходимо учитывать в организации системной деятельности. Деятельность ЛПР по отношению к деятельности людей подчиненной им организации является:

- неоднородной и полиструктурной;
- объединяющей различные разноприродные процессы, протекающие с различным темпом.

Таким образом, представляя работу персонала управления при разработке решений в виде сетевого графика (см. рис. 4.3), можно выявить, что работа персонала управления:

- взаимозависима, определяется различными функциональными связями и отношениями;
- измеряема во времени, пространстве, системе различных координат;
- представлена целостной структурой.

При этом процесс можно представить как проекцию на систему координат. В этом случае отмечаются такие затруднения:

1) результат деятельности не может быть получен в процессе как последовательности операций. Известно, что характеристики продукта деятельности позволяют судить о технологиях, процедурах, благодаря которым он получен;

2) следует выяснить: что и кто является носителем деятельности.

Например, вспомним действия оператора Чернобыльской АЭС, отключившего аварийную систему. Действия его классифицируют как аналог результата работы всего механизма управления. Цель была не только у дежурной смены АЭС, но и у тех, кто поставил соответствующую задачу. Следовательно, для того чтобы выяснить, кто и что делал, нужно перейти к системной характеристике, более широкой сфере.

При расширении процедуры получаем единицу, которая охватывает все человеческое социальное существование [330]. Если изменить методологию и представить вместо совокупности множества единиц всеобщую взаимосвязь, взаимодействие и взаимосодействие, то можно говорить о системе. При этом следует заметить, что система является большой и сложной. Она не может быть представлена однообразными компонентами, а единица этой системы может быть представлена как весь универсум человеческой деятельности [330]. Элементы этой системы взаимосвязаны, но, изучив каждый из них, невозможно найти законы его жизни, ибо каждый из них живет в целостности.

Результаты исследований дают основание считать, что деятельность — это система с многочисленными и весьма разнообразными функциональными и материальными компонентами и связями между ними [330]. Каждый из этих компонентов относительно самостоятелен в движении; связан с другими компонентами; имеет множество структур как следствие их взаимосвязи. Система чело-

веческой социальной деятельности оказывается полиструктурой, т. е. состоит из многих как бы наложенных друг на друга структур, а каждая из них, в свою очередь, — из многих частных структур, находящихся в иерархических взаимоотношениях (рис. 4.4) [332].

При этом компоненты различного типа, связанные в единство системной деятельностью, подчиняются разным группам законов и живут каждый в своем особом процессе. Учитывая, что эти компоненты и процессы изменения связаны в единство общей системой целостной деятельности, можно согласиться, что деятельность есть неоднородная полиструктура, объединяющая много разных и разнонаправленных процессов, протекающих с разным темпом и в разное время [330]. Такое понимание деятельности показывает всю сложность реализации стратегической функции управления, содержанием которой является организация этой деятельности по достижению стратегической цели. Стратегия должна “увязать” деятельность как полиструктуру на стратегическом уровне с организационными отношениями на тактическом уровне.

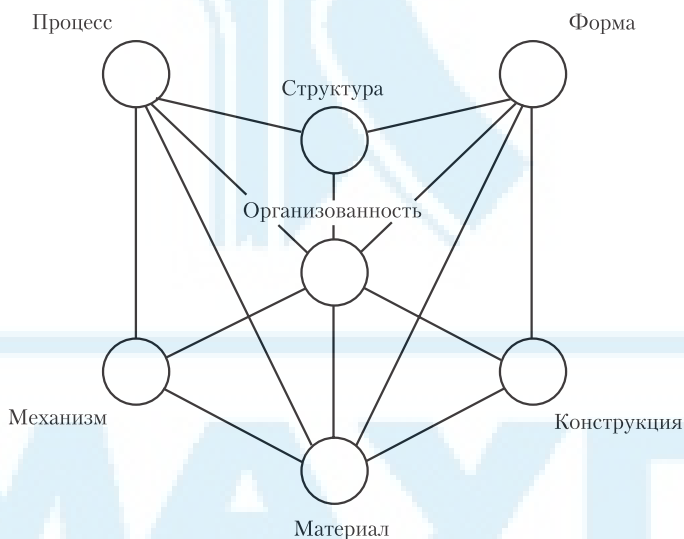


Рис. 4.4. Структура деятельности

Системный характер деятельности отмечается в работах многих исследователей. Многолетние эксперименты, проводимые во время организационно-деятельностных игр, где решались сложнейшие задачи теории и практики управления, модульных занятий по развитию мышления людей, убедительно подтверждают бесконечность изучения деятельности. При этом, чем больше знаний надо получить от сложной системы (деятельности), тем более сложную теорию необходимо построить.

Изучение отношений работников в процессе производства (в деятельности) с позиций наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях функционирования производственных систем как предмета кадрового менеджмента представляет собой более сложную задачу, чем считается обычно [337]. Это требует определения основных закономерностей и движущих сил, обуславливающих поведение людей и общностей в условиях совместного труда [277]. Решить эту задачу можно при познании закономерностей и факторов поведения человека, выяснив первоначально сущность объекта кадрового менеджмента и СКМ. Это, в свою очередь, требует построения соответствующей методологии исследования.

ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Когда говорят о подходе к исследованию объекта, то имеют в виду совокупность принципов анализа или синтеза и методов их осуществления. Известно, что подход должен соответствовать типу деятельности. С учетом этого системный подход несколько изменяется, но общими остаются принципы системного анализа. Интересной интерпретацией этих принципов можно считать определенные этапы исследования, предложенные Г. Щедровицким [332]:

- определение путей освоения мира;
- перенесение опыта;
- коммуникации и понимание;
- акт деятельности;
- рефлексия;
- категориальность;

- двойное знание;
- искусственное и естественное.

Рассмотрим каждый из этих этапов.

1. *Пути освоения мира.* Человек осваивает совокупность этапов, образцов, которыми могут быть вещи (часы, линейки), знаковые системы и т. п. В дальнейшем все объекты окружающей реальности предстают через эти эталоны. Процедура выражения этих объектов через эталоны образует механизмы процесса познания.

2. *Перенесение опыта* — это получение знаний с использованием рефлексии и перенесение их в новую ситуацию как проект действия. Если проект оказался адекватным складывающейся ситуации, то можно говорить об эффективности деятельности. Если существующая система факторов (внешних и внутренних) оказывает воздействия, превышающие механизмы регуляции, например гомеостаза (поддержания постоянства существующих переменных организма человека, социальной среды), то возникает необходимость развития. Кстати, последний феномен определяет природу стратегий функционирования и развития человека, организации.

3. *Коммуникации и понимание.* Этот этап определяет, как рождаются знания и стихийные представления о жизненной практике. В коммуникации познавательный механизм начинает перестраиваться. Если ранее он обеспечивал лишь субъективные ощущения и их результат — “мир как таковой” [13], то в коммуникации вводятся языковые средства, влияющие на мышление и последующее понимание. Процесс понимания сводится к опознаванию (по знаковым эталонам) структуры текста, накопленного многообразия представлений того, что имел в виду автор.

Понимание есть то, что придает действиям и знакам смысл, делает деятельность осмысленной, смыслонесущей [332]. Смысл для человека является системообразующим фактором, придающим ему особую значимость. Однако понимание может быть на уровне “смысла” и “значения” образов, представлений, переданных человеку в коммуникации. Смыслы характеризуются структурными и содержательными свойствами и зависят от индивидуальности человека, динамики переживаемой им ситуации. Значения же переданного в коммуникации текста (образы, представления) стоят над ситуацией и индивидуальностью. Восприятие текста на уровне “значения” исключает субъективизм и приближает понимание к сущности сказанного.

Переход к сущности меняет субъективную ситуацию в человеке, трансформирует содержание сознания и самосознания человека... приводит индивидуальные состояния и динамику смыслов в соответствие с требованиями языка, языковых значений, нового типа содер­жаний [15].

В данном случае “техника” оперирования значениями (понятиями, категориями) требует от человека, от его высших механизмов психики иной самоорганизации. Для интеллектуального развития человека очень важен переход в понимании от смыслов к значениям.

4. *Акт деятельности.* Это “молекула” всей деятельности человека, кирпичик возводимой им жизненной системы [13]. Особенности акта в СКМ:

- исходным материалом и продуктом является человек, информация;
- средства — кадроведческие технологии, т. е. технологии самовыражения людей, самоорганизации их интеллектуальных и профессиональных качеств [112];
- соответствующие цели СКМ, знания приобретаются в процессе коммуникации и рефлексивного анализа;
- порождаемая знаковая форма обеспечивает соответствие между действиями и объектом [330].

5. *Рефлексия.* “Это интегральный механизм, реализующий функцию познания...” [15]. “В рефлексии человек исследует затруднение, анализирует результаты исследования затруднения и разрабатывает предложения по выходу из него. Рефлексия позволяет человеку модернизировать окружающий мир и представлять себя в этом мире. ...Мы живем и действуем так, как задается рефлексией. Рефлексия организует наше пространство и время” [332].

6. *Категориальность определенности объекта.* Категории представляют собой понятие с особым логическим содержанием [332]. В этом понятии фиксируется связь между используемыми языками и понятиями, соответствующими представлениями об объекте и действиями человека, например схемы объектов, процедуры мышления или мыследействия, знаковые формы, понятия. Категории — предельные абстракции, осуществляют уточнение “исходного понятия”.

Категоризация — это мыслительный процесс, связанный с выявлением категорий в эмпирическом описании объекта исследования СКМ. Выявляют категории введением логической формы система-

тического уточнения значений содержания воспринимаемого текста. Категориальное понятие фиксирует в нашей мыследеятельности связи и соотношения между осуществляемыми нами операциями, объектом, к которому эти операции применяются, языком, в котором все это выражается, и нашими пониманиями [332]. Знания для человека находятся в определенном языке и понятиях. Если человек оценивает явления категориально (производственные операции, представление об объекте, язык и т. п.), то он овладевает средствами анализа и решения различного класса задач.

7. *Наличие двойных (множественных) знаний.* Объекты можно характеризовать формально и содержательно. Формалисты в понятиях видят объект, а содержательные аналитики ищут объект в понятиях [332]. Формалист признает объект таким, каким видит его на фотографии. Он знаковую форму и связанные с ней понятия проецирует в реальный мир объектов и утверждает, что объекты такие, как их изобразили.

В содержательном плане это не сам объект, а лишь его изображение; то, что мы видим, — это лишь знаковая форма объекта. Как известно, еще И. Кант говорил, что мы видим то, что знаем. В данном случае имеется двойное значение объекта.

Попытка узнать, как устроен объект, минуя знания, требует онтологического подхода (представления) к исследованию объекта. “Объект в онтологическом подходе всегда отличается от того, каким мы его знаем... он есть всегда выдвинутая вперед цель, к которой мы идем” [332]. Мы не можем достичь этой цели, ибо, как только познаем объект (заполняем пустое место знанием о нем), он вновь впереди на горизонте. Онтологическая работа по видению “истинного объекта” есть условие проектирования деятельности, разработки стратегии, развития мышления человека.

Наука дает представление об объекте на уровне ее развития и имеющихся знаний. Онтологические картины, представления объекта дают другие знания, отличающиеся от имеющихся. Онтологическая работа предшествует научной, создает условия для проектирования, обеспечивает целенаправленное развитие человека, организации. Стратегическое управление без онтологического видения невозможно. Именно на базе онтологий разрабатывают нормы (проекты, программы и т. п.). Онтология дает предположение о действительном устройстве объекта, обеспечивает его стратегическое видение и развитие.

8. *Естественное и искусственное.* Естественным называют бытие по реализации потребностей человека (вне организующих рамок социокультурного окружения), искусственным — деятельность по достижению цели в соответствии с планом, программой (нормой), сформированной под “давлением” общества.

Понятия естественного и искусственного очень важны для науки и практики. Традиционные научные представления о бытии человека позволяют предположить, что окружающий мир живет по законам природы (естественно). Ученый строит картину мира в абстракции от деятельности человечества. Однако в реальном мире существует и другая созданная человеком природа, представляющая собой нату-рализацию его мысли. Эта особенность проявляется в деятельностном подходе. Еще К. Маркс писал, что абстракция объекта природы как живущего по собственным законам, вне деятельности человека, является ложной.

Элементы деятельности как объекта СКМ одновременно действуют по объективным законам материального мира (процесс подготовки кадров, человек при реализации своих потребностей и т. д.) и по законам деятельности, направленной на достижение цели организации (одновременно естественно и искусственно).

4.2. ПОЛИСИСТЕМНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Акт индивидуальной преобразующей социальной деятельности.

Для разработки стратегии и последующего стратегического управления системой деятельности (характеризуемой неоднородной полиструктурой), а также для определения объекта изучения СКМ необходимо выделить целостные объекты, являющиеся самостоятельными системами. Это позволит определить в системе деятельности различные предметы, характеризующие ее с разных сторон особыми единицами и качественно разными гранями. В массовой деятельности можно выделить более частные системы деятельности, изображающие

различные фрагменты или части социального организма, например сферы производства, обучения, науки, проектирования и т. п. [332]. Принимая это во внимание, в качестве единицы деятельности в системе СКМ выделяют деятельность, позволяющую решать частные, единичные задачи. Эту единицу называют актом деятельности [12; 331].

Деятельность, состоящая из элементарных актов, организуется стратегией в целостность, систему, в которой сложные цепи элементов индивидуальной жизнедеятельности, деятельностной кооперации объединены вертикальными и горизонтальными связями коммуникации, использованием психологических и деятельных средств управленческого мышления.

Элементарную единицу деятельности, так называемый акт, можно представить в виде схемы [13; 332]. На рис. 4.5 изображен человек, характеризуемый материальной составляющей, способностями и интериоризованными (внутренними) средствами (1). Человек имеет табло сознания (2), где у него возникают образы воспринимаемой действительности.

В структуре акта преобразовательной деятельности находится исходный материал (ИМ), например принимаемый на работу персонал организации, и он же как продукт (Пр), результат деятельности кадровой службы. Стрелка 3 означает преобразование, 4 – превращение. В акте фиксируются действия d_1, \dots, d_k , используемые в пре-

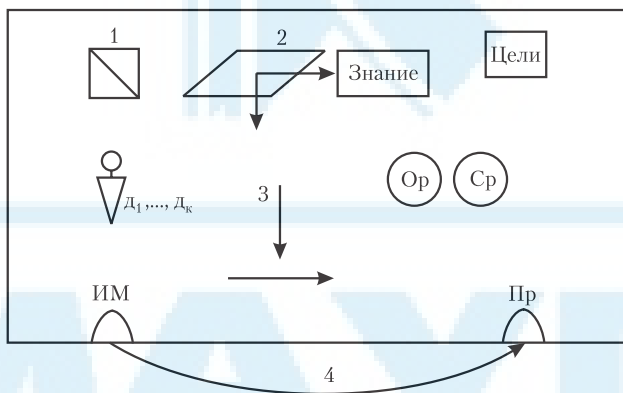


Рис. 4.5. Акт индивидуальной деятельности

образовательной деятельности, орудия (Ор), средства (Ср) знания и преследуемые цели. В любом акте деятельности должны быть цели. Это могут быть цель управления, цель организации или цель отдельного человека. В соответствии с этой целью развивается ситуация деятельного акта.

Имея акт единичной деятельности, можно формировать, проектировать сложные системы отношений между деятельностями, выстраивать кооперативные связи. На рис. 4.6 показан акт деятельности управленца, направленный на организацию деятельности других людей, на управление [332].

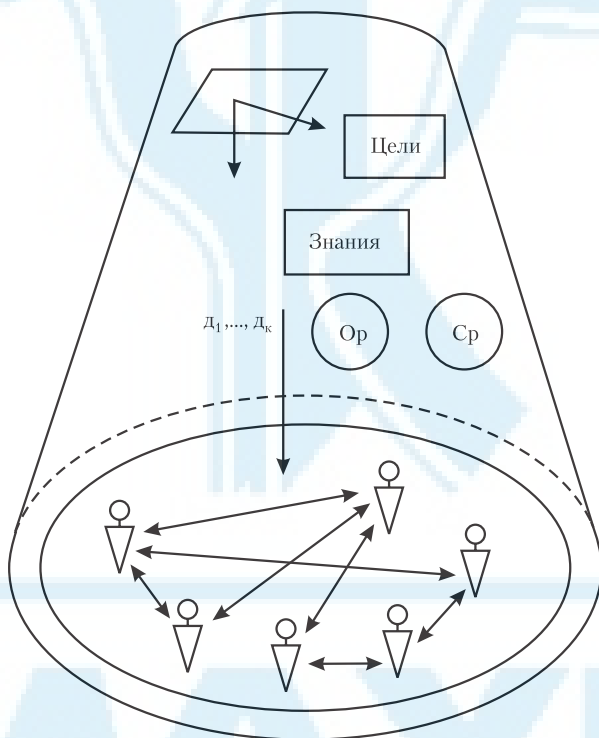


Рис. 4.6. Акт управленческой деятельности, направленный на организацию деятельности людей

Рассмотрим простейшую деятельность — удовлетворение потребности человека (см. рис. 4.5). Она может быть представлена как цикл, где реализуется цепь процессов — от ненаправленной активности до присвоения объекта потребности. При этом оценка этого объекта и придание ему потребностной значимости называется мотивом, который превращает поисковую активность человека в направленную. Вместе с мотивом (субъективная фиксация потребностной значимости объекта) возникает двойственность знания о нем [15]. Знания могут характеризовать объект, а также определяться потребностью, подчеркивающей их субъективность. В силу этого активность субъекта игнорирует целостность объекта, соотнося свою потребность с его частью.

Присвоение части объекта имеет самостоятельное значение, определенную деятельностную “логику” и называется *действием*. При этом представление о значимой части объекта как условие завершенности части процессов (условие перехода к присвоению) является целевым, или целью действия [15]. Действие составляет часть деятельности.

Таким образом, деятельность можно представить в виде совокупности индивидуальных актов реализации потребностей и акта деятельности, преобразующего действительность в соответствии с целями. Если в процессе присвоения объекта возникает препятствие и появляется необходимость реагировать на него, возникает цель — действие по “обходу”, “слому” или механизмическое реагирование “путем проб и ошибок”. При повторной “неудаче” необходимо учитывать попытки с помощью их процессуального анализа. В развитой форме это будет соответствовать процессуальной рефлексии [15]. Если анализ затруднения приводит к возникновению цели преобразования объекта для удовлетворения потребности, то говорят о преобразовательной рефлексии.

Анализ осуществленного действия, направленный на выявление причин затруднений и коррекцию способа деятельности, называется рефлексией. Наличие у человека такого феномена, как рефлексия, по мнению П. Шардена, отличает его от животных [321]. Считается, что человек осуществляет деятельность, когда его действия сопровождаются рефлексией.

Рассуждая о природе человеческой деятельности, необходимо отметить возможность выделения иных условий превращения процессов человеческого существования в деятельность. Это может быть

социальное предписание (норма), сложившееся в условиях социальных отношений, обязательных для исполнения; деятельностное существование человека как следствие использования форм труда. В данном случае речь идет о социально организованных процессах, и деятельность человека является следствием удовлетворения потребности социума.

Чтобы понять стратегическое управление человеческой деятельностью, следует обратить внимание на то, что в этом случае речь идет о полисистемном единстве организационной, руководящей и управленческой деятельности управленца-стратега и деятельности людей в организации (см. рис. 4.6). В этом случае единицы деятельных актов, объединенные в социотехнические связи, подчинены единому замыслу стратега, структуре его деятельности. Деятельность управленца направлена на организацию деятельности других людей, на управление. При этом управленец осуществляет свои функции в соответствии с действующими нормами, подчинением социальных отношений условиям труда, полученными заказами.

Возможные управленческие действия руководителя:

- влиять на цели;
- воздействовать на знания (давать другие знания);
- заменять исходный материал;
- воздействовать на операции-действия (изменяя технологию);
- изменять орудия и средства (вводить новые машины, средства механизации и т. п.);
- изменять формы и содержание деятельности;
- изменять способности персонала (психотехники, мыслетехники, антропотехники, группотехники и т. п.);
- пересматривать структуру (организационную, функциональную и т. п.);
- трансформировать потребности входящих в организацию людей.

Все перечисленное относится к способам организации руководства и управления деятельностью людей при реализации стратегии. Как было сказано, деятельность в функциональном плане определяется действием и рефлексией.

4.3. ПОНЯТИЕ ОБ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Теория деятельности находится в стадии разработки, хотя попытки решить эту сложнейшую проблему предпринимаются давно (О. Анисимов [12–18], Г. Щедровицкий [330–332]). Методолог-исследователь О. Анисимов подает материал с применением языка онтологических схем, что наиболее приемлемо.

СИМВОЛЫ, СХЕМЫ И МЫШЛЕНИЕ

Попытаемся пояснить необходимость использования схем в теории деятельности. С этой целью обобщим известные версии специалистов в сфере мышления (табл. 4.2) [15].

Таблица 4.2

Версии специалистов относительно схем и символов

Автор	Суждение
1	2
К. Кузанский	Без символических образов не приблизиться к божественному. Ищущему неведомое надо опираться на ведомое. Символы ведут за пределы уподобления и помогают слабому уму
И. Кант	Схема в сознании воспринимает класс объектов, подходящих под понятие. Она — априорное, форма явлений, способ соединения чувственности и рассудка, способ, которым воображение доставляет образ понятию. Это — продукт способности воображения, касающегося не единичного. Схематизм — искусство сокровенное. Схема выражает категорию и синтезирует по правилу единства. Синтез — первое, на что обращают внимание, чтобы судить о происхождении знания. Схема не может существовать нигде, кроме мышления, и обозначает правило синтеза способности воображения. В основе чувственных понятий лежат не образы, а схемы
Г. Гегель	Символ — это чувственный элемент, в котором истина еще не раскрыта. Понятие постигается лишь духом. Его (символа) определенность является тем содержанием, которое он выражает. Символ не равен знаку, так как внешняя форма

Продолжение табл. 4.2

1	2
	символа заключает в себе содержание, непосредственно соединя чувственное и всеобщее. Мышление приводит весь материал чувств в единство, придавая ему форму. Символ максимально годен вызвать намекающее на понятие. Фигуры — неподатливый материал для выражения мысли. Они просты и это слабоудовлетворительно
Ф. Соссюр	Символ не до конца произведен, не вполне пуст. Он редуцирует связь означающего и означаемого
Г. Сепир	Символы постепенно теряют внешнюю связь с тем, что замещают
А. Гамезо	Условные схематические образы — продукт аналитико-синтетической деятельности мышления. Информация в них дается систематично, обобщенно, структурированно. Они выполняют функции замещения объектов, действий с ними для появления новой информации, вскрытия характеристик объектов. Знаковая сила условных образов предполагает воспроизведение, интерпретацию, владение алфавитом. Схема — изобразительная модель для выявления и описания умственных действий, контроля, выработки предположений. Схемы позволяют строить цепь рассуждений и контролировать работу
В. Коршунов, О. Мантатов	Символы схватывают сущность абстрактного объекта, придают ему чувственную, наглядную форму
К. Уваров	Символ — это преобразование материального в идеальное и, наоборот, сохраняющее схожесть с объектом. Символ выражает недоступное чувственному созерцанию, чувственно оформляет зарождающиеся идеи, упорядочивает, выявляет сущность, используется для порождения новых идей в проблемных ситуациях
В. Салмина	Схемы раскрывают сущность и являются опорой в умственных действиях, условно символичны, отражают структуру объекта, кратки, легко обозримы, раскрывают информацию, фиксируют
В. Розин	Схемы используют в функциях модели (репродуктивной) и предписания, организующих деятельность. Чтение схемы при использовании ее как модели меняется. Схема — гипотеза о строении объекта
О. Обухова	Схема является объектом анализа, средством ориентирования. Схематизация ситуации опирается на выделение объектных частей. Схема выражает отношения объектов, соответствующие понятию

1	2
П. Гальперин	Схемы действий и схемы как средства ориентации выделяют свойства, ведущие к решению задач. Развитие мышления определяется образованием базальных оперативных схем мышления
В. Гурова	Образная логика формирует форму решения задач, свободу ориентации в ситуации решения задач и внезапное нахождение решения. С помощью схем “сгущается” информация, усматриваются сквозные логические ходы
М. Антонов	Символ несет сжатую информацию. Он порождает опережение за счет преобразования в идеальном плане, несет информацию о значении, вырабатывается сознательно
И. Пономарева	Схематическое изображение способствует отображению существенных признаков, опорных моментов, изменению структуры объекта. Они мыслительно воспроизводят структуру объекта, стимулируют создание внутренних схем и предвосхищение
А. Лосев	Символ осязаем, является средством отражения объекта, вводит заданность объекта... Символ обеспечивает слежение за элементами в структуре, совмещает предметность, конструктивность и активность сознания, создает равновесие образности и идеи. Символ является результатом мыслительной переработки, функцией объекта, а также средством изменения объекта
В. Смирнов	Символ находится между образом и знаком, обеспечивает появление смысловых группировок
Г. Багиров	Изобразительный знак имеет неполное сходство с объектом
М. Юрьев	Структурные схемы сжимают содержание, устанавливают причинно-следственные и функциональные связи
М. Антонов	Символы вырабатываются сознательно для обозначения повторяющихся свойств объекта, что обеспечивает сокращение действий, преобразование объекта в идеальном плане и опережение событий. В них объективируются идеальные образы
Э. Ильенков	Символ — средство выявления сути объекта, всеобщего в нем, овеществления идеального образа. Он согласуется с формой объекта или деятельностью, не зависит от устройства мозга, является предметом деятельности и мышления
М. Бородай	Схема — чувственное представление о методе построения эмпирического образа, априорный образ деятельности, связанной с построением образа, выявлением идеального всеобщего у объекта

1	2
Б. Ломов	Схемы формируют в зависимости от графической деятельности, наблюдения, изменения, построения и используют в проблемных ситуациях. Схемы являются средством перевода действий из умственного плана в практический и, наоборот, регуляции действий, а также средством анализа задач и методом их решения
М. Ветров, И. Горский, К. Резников	Символ – знак, заключающий в себе наглядный образ для выражения часто отвлеченных и значительных содержаний
А. Анциферова	Использование схем в решении задач актуализирует аналитико-синтетические действия, облегчающие путь к решению
И. Боговяленская, К. Менчинская	Схемы нужны для стимулирования и облегчения умственной деятельности
К. Гамбург	Символ – это знак, который представляет собой смысл объекта и имеет не физическую, а функциональную ценность
М. Шлик	Мы знаем объект благодаря мышлению, упорядочивающему и соотносящему наглядные содержания
Г. Боцманова	Схема переводит словесные решения в план конкретных действий
Г. Щедровицкий)	Нужен специальный язык для изображения идеальных объектов. Сначала нужно изобразить смысл, а затем конструктивно, операционально оформить его. Это конструирование позволяет понять смысл для трансляции. Изобразительные модели относятся к объектам. Схемы являются объектами

Свойств схем в мышлении множество. Выделим два класса схем:

- схематические изображения (результаты, схематизации изображений, изобразительных реконструкций);
- схемы-конспекты как результаты схематизации текстов.

В основе схематизации – универсальный набор операций: расчленение сплошного объекта, отбор значимых компонентов, трансформация компонентов и синтезирование значимых компонентов в целые конструкции (по критерию). Поскольку схема должна быть содержательной, содержательным средством мышления, то конструкция (изобразительная или конспектная) рассматривается как выражающая “объектное” содержание (изображаемого, конспектируемого). Кроме того, схема является замещающим первоначальным материалом (например, изображение, текст) [16].

Выделим приведенные выше содержательные идеи языка схем и символов. Язык схем и символов:

- является опорой в анализе нового, сложного; способом, носителем операций, правилом; конструкцией, зависящей от “воли” конструктора, априорной, результатом воображения; условием внезапных решений;
- соединяет чувственное и рациональное, различное, единичное и всеобщее; гармонизирует бесформенное, упорядочивает материал;
- существует для мышления; является опорой в организации рассуждений; информация систематизирована, обобщена, структурирована;
- подчинен целостности, структурности; содержит порождающий принцип;
- выражает общее, абстрактное, недоступное созерцанию; помогает видеть целостное в явлениях; оформляет зарождающиеся у человека идеи; придает абстрактному чувственную форму;
- показывает структуру и динамику изменения объектов; выражает гипотезу о строении объекта;
- помогает выявлять дефекты, следить за движением мысли, фиксировать ее, порождать новые идеи;
- используется для выявления новых содержаний и освобождения от случайного; замещает объекты; создает смысловые узлы объекта исследования;
- стимулирует создание внутренних схем; облегчает умственную деятельность, устанавливая причинно-следственные и функциональные связи;
- необходим в проблемных ситуациях, при совмещении предметности содержания с конструктивностью.

Схемы, особенно изобразительные, являются удобными предметами оперирования. Использование схем в мыслительной практике приводит к высшим абстракциям, дисциплине мышления. Без такой дисциплины невозможно овладеть основными логическими и культурно-рефлексивными формами [16]. Таким образом, схемами и символами передается логика (следы) мышления. Когда управленец на бумаге (планшете, доске) начинает в знаковой форме изображать последовательность своих действий (по законам логики), он переходит из реального мира (мир, где люди далеко не всегда живут по законам) в мир логоса (общих, объективных законов функционирования и развития).

В этом случае на бумаге фиксируются схемы, формулы, графики, таблицы, согласованные с другими знаковыми системами. Эти схемы соответствуют законам логоса, построены по правилам логики и онтологическим правилам (законам природы или идеальных объектов). Человек живет в двух мирах: идеальном (в этом мире он изображается схематически) и реальном. Если идеальный мир человека языком схем отражает представления мира науки, то схемы можно использовать как средство для анализа действительности.

ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ЯЗЫКОМ СХЕМ И СИМВОЛОВ

В учении о бытии (онтологии) — объективной реальности, существующей независимо от сознания человека и создающей совокупность условий для жизни человека, — выделяют бытие додеятельностное, деятельностное и последеятельностное (рис. 4.7) [12–18].

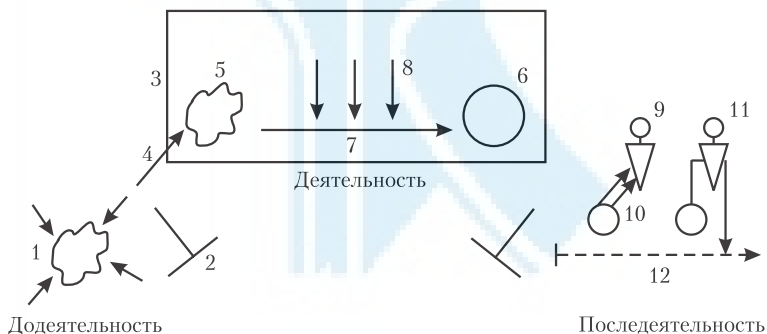


Рис. 4.7. Повседневное человеческое бытие:

1 — воздействие внешней среды на “нечто” (абстрактно представляемый ресурс человека); 2 — смена форм бытия человека; 3 — границы сферы деятельности; 4 — переход в деятельность из додеятельности; 5 — исходный материал (человеческие ресурсы) или “нечто”, не имеющее формы; 6 — конечный материал или “нечто”, имеющее форму; 7 — процесс преобразования материала в продукт; 8 — средства преобразования; 9 — преобразователь с его способностями (стратег); 10 — восприятие, предшествующее синтезу элементов деятельности, выявлению сущности в СКМ; 11 — человек, освоивший способы деятельности; 12 — мыслительный процесс, мыследеятельность

Рассмотрим схемы, разработанные О. Анисимовым. В онтологии деятельностное бытие предполагает бытие додеятельностное и последеятельностное. В деятельности преобразуется то, что вовлекается из иного бытия, чем деятельность. В преобразованном же виде оно существует иначе, чем до преобразования. В процессе деятельности преобразуемое “нечто” (объект, имеющий форму) приобретает качества, определяющие способ использования преобразованного “нечто”.

Додеятельностное бытие называют *естественным*, а последеятельностное — *искусственно-естественным*. “Искусственное” заключено в нормативности представлений о качествах “нечто”, получаемых им в процессе деятельности, и в подчиненности процесса деятельности необходимости получения именно этого состояния “нечто” (рис. 4.8).

Требование к результату деятельности (“продукту”) или к “цели” появляется в особом режиме целеполагания, не принадлежащем додеятельностному бытию. Способность к целеполаганию является результатом “образовательной” деятельности. В ней совмещены две способности: строить представление о будущем состоянии “нечто” и придавать этому представлению нормативную функцию. Тем самым для существования деятельности необходим переход от додеятельно-

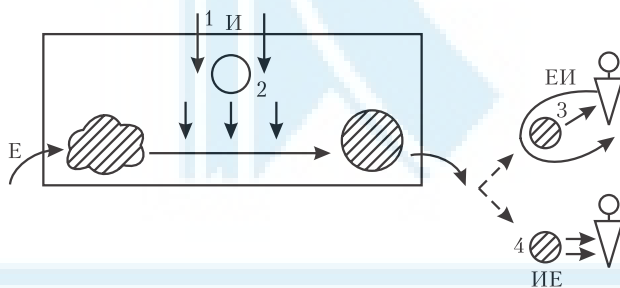


Рис. 4.8. Деятельность по преобразованию естественного объекта:

1 — требование социума к деятельности человека; 2 — предложенное “нечто” для деятельности; 3 — частично организованное принятие решения на овладение “нечто”; 4 — культурно организованные действия (искусственно-естественная рефлексия). Е, И, ЕИ, ИЕ — уровни интеллектуальной культуры, соответствующие переходам интеллектуальных процессов и сложности используемых психических механизмов (Е — естественный, И — искусственный, ЕИ — естественно-искусственный, ИЕ — искусственно-естественный)

стного бытия человека к нормополагающему бытию, а затем к бытию деятельностному и последеятельному; непосредственно деятельность существует для последеятельного бытия человека (рис. 4.9).

Цель является “минимальным” по объему содержания типом норм. “Максимальный” тип – охват требованиями всего процесса преобразования – “проект деятельности”. В него входят также требования к способу бытия человека в деятельности. Бытие человека до деятельности и до проектирования деятельности назовем жизнедеятельностью. Она подчинена не норме (цели, проекту деятельности), а потребности. Отличие цели, проекта от потребности состоит в том, что потребность индивидуальна, зависит от влияния внутренних (состояния человека) и внешних (средовых) факторов, тогда как цель, проект внеиндивидуальны и внеситуативны, их содержание сохраняется во времени, пространстве, в передаче “из одних рук в другие” (рис. 4.10).

Жизнедеятельность состоит из цепи процессов удовлетворения потребности: наличия потребностного состояния, его отражения в виде образа потребности; активизации поведенческих механизмов; поиска объекта потребности, познания объекта, оценки объекта с точки зрения потребности (точнее, оценивающего сопоставления об-

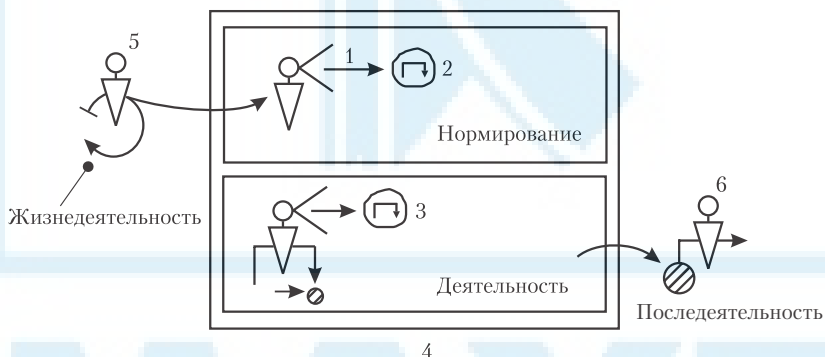


Рис. 4.9. Последовательные переходы от жизнедеятельности к последеятельному бытию человека:

1 – процесс осознания нормы (2) человеком (5); 3 – деятельность по воздействию на объект в соответствии с определенными в социуме нормами; 4 – область нормирования деятельности

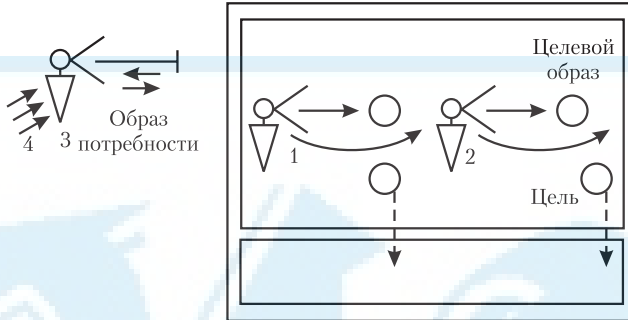


Рис. 4.10. Жизнедеятельностное и деятельностное бытие человека:
 1, 2 – состояния человека, осознающего цель деятельности; 3 – человек, испытывающий потребность; 4 – внешние факторы, действующие на человека (разов потребности и объекта) и убеждения в соответствующей потребности; присвоения соответствующей потребности, исчезновения потребностного состояния (рис. 4.11).

Поскольку в объекте не все может быть потребностно значимым, то он либо потребляется полностью, либо может быть преобразован до соответствия потребности. Однако преобразование объекта под “давлением” потребности остается жизнедеятельностным явлением, так как естественная динамика потребностного состояния отражается на динамике преобразовательного отношения к

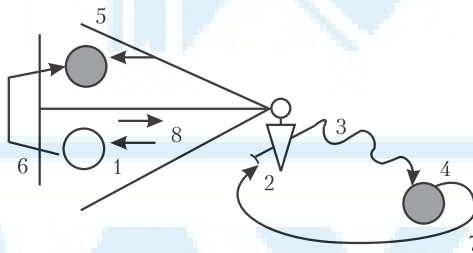


Рис. 4.11. Индивидуальная жизнедеятельность:
 1 – возникновение потребности в чем-то и ее отражение в “сознании”; 2 – запуск поискового действия; 3 – поисковое действие; 4 – встреча с предметом; 5 – отражение предмета; 6 – сопоставление образов; 7 – действие по присвоению; 8 – исчезновение потребности и ее образа

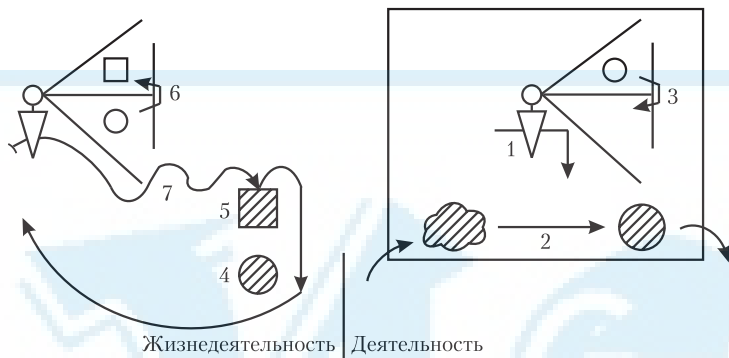


Рис. 4.12. Динамика бытия человека от жизнедеятельности к деятельности:

1 — деятельность человека по доработке “нечто” под объект потребности; 2 — превращение “нечто” в объект потребности; 3 — мысленное сравнение дорабатываемого “нечто” под объект потребности; 4 — объект потребности; 5 — случайно найденный объект; 6 — сравнение двух объектов; 7 — поиск объекта потребности

объекту. Эта динамика является предпосылкой будущей деятельности (рис. 4.12).

Субъективным отличием жизнедеятельности от деятельности является различие подчиненностей человека: подчиненности потребности и подчиненности норме (цели, проекту).

РЕФЛЕКСИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рефлексии посвящено множество диссертаций, комплексных исследований, семинаров, конференций, учебной литературы. Рассмотрим ее роль и место в СКМ.

Обычно под рефлексией понимают сугубо человеческое свойство, феномен, присущий только высшей форме управления — сознанию, мышлению [12; 331]. Если попытаться вскрыть ее генетические корни [321], то перед нами предстанет некий “прием” живой природы, посредством которого она поднимается на качественно новую ступень эволюции как средство реализации качественного скачка.

Психолог С. Рубинштейн с появлением рефлексии связывает особый способ существования человека и его отношения к миру, “...она как бы приостанавливает, прерывает этот непрерывный процесс жизни и выводит человека мысленно за пределы этого процесса. С этого момента каждый поступок человека приобретает характер философского суждения о жизни” [250].

Психологи с явлением рефлексии связывают формирование теоретического мышления у человека и его обращение к основаниям собственных действий. Наконец, рефлексия признается важнейшим моментом в механизмах развития деятельности и личности [332].

Модели рефлексии разработал в рамках “теории деятельности” Г. Щедровицкий [330–332]. Созданные онтологические схемы и модели деятельности позволяют конструктивно и рационально описывать сложные феномены, связанные с процессами рефлексии. Рефлексию Г. Щедровицкий рассматривает как процесс и структуру деятельности, как механизм ее естественного развития.

О. Анисимов под рефлексией понимает рефлексивную функцию, присущую любой практической деятельности, в которой возникло затруднение [7–12]. Эта функция не самостоятельна и обслуживает переход к критической функции, реконструирующей появившееся затруднение и обнаруживающей его причины. Выявив причины затруднения, рефлексия способствует перестройке прежней нормативной деятельности (нормы). Реализуется нормативная функция в процессе познания и последующей коррекции прежней деятельности.

Следовательно, критика и нормирование как бы вытекают после рефлексивного выхода из деятельности. Рефлексия (построение картины осуществленной деятельности) дает основания для критики и последующего нормирования. Однако, суживаясь до построения картины безотносительно к использованию ее в дальнейшем, рефлексия перерастает в особый тип процессов — исследования [12]. В связи с этим можно утверждать, что в деятельности каждого человека есть рефлексивные выходы из нее, при которых человек занимается исследованием или познанием внешней среды.

Рефлексия обеспечивает анализ и выводы, она не просто отражает, а активно трансформирует, препарирует, структурирует, переструктурирует содержание рефлексивного типа. Естественно, механизмом, который подчиняется рефлексивной функции, прежде всего, является мышление, совмещенное с самосознанием, сознанием и

волей [12; 13]. Другими словами, рефлексия является интеграционным механизмом, который реализует функцию познания и действий “ума” [8].

Таким образом, можно утверждать, что рефлексия в жизнедеятельности и деятельности человека выполняет функцию самоуправления, самореализации его мыследеятельности и влияет на жизненные процессы человека в целом. Это влияние связано с формированием системообразующих и системоразрушающих факторов. Г. Гегель и другие мыслители непосредственно процесс принятия решения связывали и отождествляли с рефлексией [63]. С развитием рефлексивных способностей человека связан успех его развития. Г. Щедровицкий, а затем его последователи разработали организационно-деятельностные и организационно-мыслительные игры. Как показывает практика этих игр, они способствуют развитию деятельности, рефлексивных способностей, культуры мышления.

Рефлексия в самоуправлении жизнью и деятельностью человека занимает особое место. Она превратила животное в человека и является главным механизмом, ответственным за самоизменение и саморазвитие. Недостаточная развитость рефлексивных способностей человека является причиной многих негативных явлений в обществе. Развитие рефлексии требует перестройки учебных процессов на основе развивающих игр, позволяет подготовить человека к активной и гармоничной жизнедеятельности, к современным формам инновационной практики, обеспечивает мотивацию и операционно-действующую готовность к творческой самоорганизации, усиленной культурой рефлексивной самоорганизации.

Рефлексия как механизм самоуправления обеспечивает его автономность, организует мышление и жизнедеятельность человека. Она работает как функция, процедура, возникающая в любой практической деятельности, где появляется затруднение, обеспечивая исследование его причин, анализ результатов исследования и изменение нормы жизнедеятельности.

ВЫВОДЫ

1. Деятельность — сложнейшее понятие, которое необходимо глубже обосновать, ибо правильное понимание его сути, роли и места в жизни человека и общества внесет осмысленность в индивидуальное и общественное сознание. Разработка теории деятельности может осветить путь человеческой практике, станет фактором развития человеческой цивилизации.

Как объект СКМ, деятельность подразделяется на типы (профессиональная, функциональная и др.) и существует в двух формах — процессуально-кинетической и организационно-статической. Как объект для менеджера, деятельность требует знаний о сути, формах и содержании деятельности и мышлении, соответствующего методологического и акмеологического обеспечения.

2. Объектом СКМ является деятельность должностных лиц высшего иерархического уровня управления организацией, реализующих стратегическую функцию управления. Термин “деятельность” используют в разных значениях:

- как проявление жизненной активности, совокупность реакций на биосоциальные раздражители;
- как действия, осуществляющиеся сознательной исторической личностью, насыщенной переживаниями, отношениями;
- как действия, выстраиваемые на основе потребностей, определенных мотивами с учетом человеческого “Я” и направляемых целью;
- как целостность, полиструктура, захватывающая индивида, побуждающая его к определенному способу поведения: используя различные средства переработки исходного материала в продукт, совершать определенные, приводящие к цели процедуры при решении задач.

3. Различают два уровня деятельности, которые характеризуются соответственно жизнедеятельностью (внутренней свободой, стихийным типом бытия в естественной и социальной среде) и деятельностью (внешне предопределенной организационно-функциональной структурой общества и его культурой). В жизнедеятельности исходным основанием активности человека являются потребности, в деятельности — норма, предписанная обществом. Человек меняется в жизнедеятельности как самоорганизующаяся и саморазвиваю-

щаяся система в соответствии с индивидуальными целями; в деятельности человек направлен на изменения в интересах общества. Высшие требования к деятельности человека исходят от организационной культуры общества. В обществе человек может пройти определенные уровни развития: природность, социализованность, культурность, свобода. Основным видом человеческой деятельности является труд.

4. Исследовать деятельность как полисистемный объект целесообразно с помощью системного подхода, соответствующего типу конкретной деятельности. В системно-деятельностном подходе деятельность характеризуется неоднородностью и полиструктурностью. В ней объединяются разнонаправленные процессы различного темпа. Деятельность каждого человека в организации представляется взаимозависимостью, определяется различными функциональными связями и отношениями, измеряется во времени и пространстве в системе различных координат, представляется целостной структурой (множеством взаимосогласованных структур). Стратегия “увязывает” деятельность как полиструктуру на стратегическом уровне с организационными отношениями на тактическом уровне. К основным принципам анализа деятельности относятся: определение путей освоения мира; перенесение опыта; коммуникации и понимание; акт деятельности; рефлексия; категориальность; двойное знание; искусственное и естественное.

5. Теория деятельности находится в стадии разработки. Как абстрактную деятельность, категорию наиболее отчетливо можно представить в виде схем. Это объясняется особенностями специализации полушарий мозга человека. Правое полушарие, возможности которого, по мнению ряда ученых, человек использует в недостаточной степени, “понимает” мир логикой образов, наиболее обоснованно представленных языком схем. Предложенный язык схем и символов специфичен и требует навыков в использовании.

6. Деятельность можно выразить с помощью формулы — “действие человека плюс рефлексия этих действий”. Существуют различные определения понятия “рефлексия”. Наиболее рельефную характеристику представляют понятия “феномен”, “функция”, “интегральный механизм познания”, “процедура”. Феномен человека создан рефлексией, отличающей его от животного. Рефлексия — это анализ осуществленной деятельности, направленный на выявление причин

затруднений и коррекцию способа деятельности. Рефлексивный подход в подготовке человека, профессионала, принятие ценностей рефлексивного отношения к действительности и перспективам развития деятельности, устранение манипуляционного отношения к персоналу организации связаны с формированием и развитием рефлексивных способностей человека. Совершенствование управленческого мышления, формирование профессионализма, достижение человеком своего “акме” определяются рефлексивной культурой управленцев стратегического уровня.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Охарактеризуйте понятие “деятельность”.
2. Почему важно определить объект стратегического кадрового менеджмента?
3. Почему при анализе деятельности эффективен системодетальностный подход?
4. Объясните сущность и особенности принципов анализа деятельности как объекта стратегического кадрового менеджмента.
5. Охарактеризуйте уровни деятельности.
6. Представьте деятельность в виде схемы и проследите за логикой своих рассуждений.
7. Изобразите схематично, как стратегия “увязывает” индивидуальные деятельности многих людей, управляет реализацией деятельности в организации.
8. Что такое рефлексия? Приведите примеры, когда Вы рефлектируете в процессе жизнедеятельности и деятельности.
9. Объясните, почему развитие человека определяется уровнем развития рефлексии.
10. Изобразите схематически принятие человеком решения в рефлексии.

РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЦУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

Основные профессиональные качества менеджера. Результаты проведенных в Украине исследований показывают, что одна из причин продолжающегося в стране кризиса — пребывание на стратегическом уровне управленцев, не обладающих стратегическим мышлением.

Исследования по выявлению и анализу профессиональных качеств менеджеров высшей квалификации, проведенные Институтом прикладных исследований в США в течение 18 лет и охватившие около 1500 человек, выявили, что наиболее важными для менеджера являются 10 качеств, первое из которых требует стратегической подготовки:

- 1) ярко выраженная способность к стратегическому планированию и прогнозированию;
- 2) принятие правильных и своевременных перспективных решений о выделении и распределении ресурсов;
- 3) стремление расширить круг своих обязанностей за счет увеличения масштабов деятельности или в результате перехода на работу более высокого уровня;
- 4) незаурядное умение принимать творческие и рациональные решения в условиях высокой степени риска, избегание продолжительного пребывания в “зоне комфорта”;

5) исключительная уверенность в собственных силах: неудачи воспринимаются только как временные неурядицы;

6) стремление иметь значительные права и, следовательно, нести большую ответственность;

7) ярко выраженные склонности к интуитивному предвидению и абстрактному анализу развития сложных процессов и критических ситуаций;

8) понимание работы как главной ценности, в которую вкладываются все способности и силы; обладание чувством “внутренней оценки” своих действий, которые не всегда согласуются с действиями окружающих;

9) концентрация внимания на решении проблемы, а не на выявлении виновников; желание работать с такими подчиненными, которые не боятся рисковать и умеют самостоятельно принимать решения;

10) собственническое отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения.

При опросе большого количества руководителей высшего звена из высокоприбыльных компаний было выявлено несколько сотен частных характеристик управленческой деятельности [348], которые были классифицированы в 37 категорий, охватывающих базовые навыки, умения и качества, присущие руководителям, добившимся высоких показателей. Так, продуктивность менеджеров различных уровней управления обеспечивается следующими характерными качествами персонала управления:

- для высших руководителей — развитость концептуального мышления;
- для средних — умение обеспечить соответствующую мотивацию исполнителей и психологический климат;
- для низших — деятельное знание технических аспектов выполняемых задач.

Аналитическую группу качеств составляют такие основные способности:

- выработать долгосрочные и краткосрочные цели;
- выявлять существенно важные характеристики окружающей среды;
- вовремя осознавать необходимость принципиальных изменений.

Исходя из приведенной классификации качеств выдающихся менеджеров, менеджер на стратегическом уровне должен обладать

стратегическим мышлением, иметь аналитические способности; на каждом иерархическом уровне управленцы должны иметь профессиональные и личные качества, соответствующие этому уровню.

В лаконичной форме выразили характерные для лидера качества Б. Карлоф и С. Седерберг [131]:

- способность “взглянуть с вертолета”;
- здравый смысл;
- фантазия;
- способность анализировать;
- эффективность.

Способность “взглянуть с вертолета” необходима для определения направления движения в перспективе. Для периодической сверки курса (после понимания действительности, творческого восприятия перемен в окружающем мире, использования фантазии) любому менеджеру необходимо уметь абстрагироваться, увидеть свою деятельность с более высокого уровня управленческой иерархии.

Исследователи заинтересовались временным горизонтом человека. По их мнению, эта характеристика человека не связана с интеллектом. Каждый рождается с заданной кривой, где ось Y описывает продолжительность временного горизонта, ось X — продолжительность жизни. С годами временной горизонт расширяется или появляется способность обозревать продолжительные временные периоды. Исследования показали, что у части испытуемых отмечался короткий временной горизонт. Таким людям трудно представить, что с ними может произойти через несколько лет. Они способны только к краткосрочной ориентации.

У других испытуемых временной горизонт более отдаленный, на несколько десятилетий. Работа менеджера требует наличия определенного минимального временного горизонта, обязательного для его успеха. Требования уровня управленческой иерархии и кривая временного горизонта человека должны совпадать, в противном случае специалист потерпит фиаско.

Поскольку временной горизонт не связан с интеллектом, то возможны кадровые ошибки, когда высококвалифицированный специалист, не имеющий необходимого временного горизонта, может заняться деятельностью, с которой не справится. Разработанные в Брунелском университете (Великобритания) тесты позволяют работникам кадров измерять этот параметр.

Менеджер как стратег. Реализация стратегической функции требует целенаправленной подготовки человека. Попытаемся выявить, какие качества необходимы стратегу и как они формируются.

По мнению китайского мыслителя Сунь-цзы, центральный элемент стратегии — это полководец, который командует, организует, снабжает всем необходимым. Полководец — это ум, беспристрастность, гуманность, мужество и строгость. Один из исследователей наследия Сунь-цзы так разъяснил необходимость этих качеств:

- если у полководца нет ума, он не может оценить противника и выработать нужную тактику;
- если он не беспристрастен (справедлив), то не может приказывать другим и вести за собой подчиненных;
- если он не гуманен, то не может привлекать массы и притягивать к себе своих воинов;
- если у него нет мужества, он не может решиться на какие-либо действия и вступить в бой;
- если он не строг, то не может подчинить себе сильного и управлять массой.

Кто обладает всеми пятью свойствами, тот — воплощение полководца [146].

Исходя из сказанного, современному менеджеру можно дать такие рекомендации:

- *ум* необходим для анализа ситуаций, оценки обстановки, постановки задач подчиненным;
- *беспристрастность* нужна для подчинения персонала организации логике решения задач;
- *гуманность* необходима для учета моральных факторов, возможных слабостей подчиненных и выбора соответствующих форм воздействия;
- *мужество* нужно для сохранения личной стойкости, готовности корректировать свое состояние, сообразуясь с логикой развития событий;
- *строгость* необходима для поддержания дисциплины и порядка в организации.

В XVII ст. с учетом изменившихся тогда представлений один из японских исследователей так комментировал Сунь-цзы: “Ум полководца — это умение предвидеть с самого начала, еще до того, как дело примет дурной оборот, чем оно закончится; это умение не обра-

нываться, не поддаваться никакой клевете; это умение до того, как дело примет дурной оборот, найти средство против этого; не придерживаясь раз и навсегда определенных правил, выбирать как раз то, что нужно для данного момента; умение справляться с несчастьем и превращать его в счастье — вот что такое ум полководца” [146].

Однако мыслители древности к обязательным качествам для стратега добавляли еще одно: все качества должны существовать вместе, взаимно дополнять и контролировать друг друга. Если иметь только ум — станешь разбойником; если руководствоваться только гуманностью — получится косность; если придерживаться только правдивости — получится глупость; если опираться только на мужество и силу — получится насилие; если быть чрезмерно строгим — получится жестокость.

Согласно Сунь-цзы, стратег должен руководствоваться сущностной стороной дела, применять знание о сущности в любых ситуациях. Для реализации этой задачи самоорганизация полководца охватывает интеллектуальную, психическую сферы и самоопределение.

Из VI ст. до н. э., когда в период правления китайского государя Сунь-цзы в военной области осуществлялось стратегическое управление, перенесемся в XIX ст. Систематизируем взгляды на характеристики, которым должен соответствовать стратег, и технологию их формирования, проанализировав труды мыслителей и военных руководителей того времени.

К. Клаузевиц принципиально разделил роль и место стратега и тактика. Стратег должен заниматься использованием боев в целях войны. Может показаться странным, что для принятия важного решения в стратегии требуется гораздо больше силы воли, чем в тактике [135]. Стратег связан в своих решениях с большими системами, обществом в целом, использует государственный механизм управления.

Стратег, выполняя заказ политиков о проведении войны, исходит из внешней политической цели и трансформирует ее в удобную для тактика форму. Тактик исходит в своих действиях из внутренней сущности борьбы и строго конкретных целей. Для тактика цель задана извне стратегом. Стратег строит абстрактные цели и планы, а тактик корректирует их. “Иначе говоря, базовый слой стратегического мышления состоит в конструировании абстракций, абстрактных норм (планов войны, проектов компаний)... Стратег — это, прежде

всего, абстрактный мыслитель в кооперации с тактиком как конкретизирующим абстрактные нормы управленцем” [14].

По К. Клаузевицу [135], логика боя и логика войны различаются принципиально. Тактик настроен на актуальное, фиксированное и целедостижимое действие, стратег — на сущность войны, руководствуясь абстрактными целями. В тактике война представлена инструментальной функцией боя, а в стратегии инструментальная функция соединена с целевой. Инструментальные и целевые функции имеют разные способы достижения результатов. Например, можно выиграть бой, но потерпеть поражение в сражении и в войне в целом. Тактик решает задачи, стратег — проблемы.

Современные психологи и акмеологи в текстах К. Клаузевица находят действие закона развития: “...лишь на почве постоянной деятельности и напряжения создается зародыш доблести при условии, что его согревают солнечные лучи победы” [135]. Закон развития утверждает: развитие способностей предполагает перенапряжение, связанное с отходом от прежнего стабильного состояния способностей [14].

Особенность профессионализма стратега и стратегического управления заключается в способе порождения и контроля реализации стратегии. Стратег — реализатор проектировочной функции на уровне макроуправления и ответствен за это перед заказчиком (политиком). В рамках своего функционального пространства стратег контролирует, корректирует и конкретизирует стратегию, является исходным иерархическим звеном в пирамиде ответственности.

Наиболее специфичным для стратега, стратегического руководителя является его мышление, подчиненное макроуправлению и обеспечивающее выполнение проектировочной, проблематизирующей, снабженческой, контролирующей и корректирующей функций.

Стратег организует деятельность нижестоящих руководителей, обеспечивающих достижение стратегической цели. Он знает, что успех на нижестоящем уровне может стать для более высокого уровня поражением. Все цели тактического уровня включены в целедостижение и реализацию проекта стратега. Здесь обнаруживается парадокс множественности содержания и значимости целей нижестоящих управленцев, раскрывающийся не в деятельном измерении, а в мыслительном. “Если про одно и то же может быть несколько представлений и каждое из них зависит от “уровня высоты” точки рассмотрения, то чем более высоким является этот уровень, тем

более абстрактным становится содержание представления” [14]. Это следствие принципа “восхождения от абстрактного к конкретному”, который открыл Г. Гегель.

Стратег сохраняет содержание цели и способ ее достижения нижестоящими уровнями лишь в форме перехода к более абстрактному его замещению [14]. До тех пор, пока действуют абстрактная цель или способ ее достижения, нижестоящие управленцы обязаны следовать ее требованиям или ждать коррекции со стороны стратега. Это делает необходимой для стратега организацию соответствующей мыслительной культуры в мыслекоммуникациях во всей иерархической управленческой системе. Он реализует три главные, исходные рефлексивные функции: “познания”, или реконструкции того, что произошло, “критики”, или реконструкции причин затруднения в действиях исполнителей, и “нормирования”, или конструирования видоизмененных проектов исполнительской деятельности [14].

Для организации рефлексивных мыслительных процессов мыслитель вводит соответствующие критерии: интеллектуальные (концепции, понятия, категории) и оценочно-духовные (идеалы, ценности). Критерии требуют реализации сущностной стороны системной деятельности людей в организации. Нижестоящий управленец должен организовывать мыслительные процессы в рамках целостности рефлексивной самоорганизации в деятельности.

Если критика и ее основная часть — проблематизация — включают содержание одного уровня, то критика вышестоящего руководителя, его проблематизирующее мышледействие предполагают переходы к более абстрактному уровню содержаний и их расширению в пределах соответствующего объема управляемого объекта [14]. При этом стратег рассматривает нижестоящих руководителей как своих исполнителей; он оперирует задачами и проблемами всей организации, выполняя заказ. Стратег реализует предельно абстрактную норму (стратегию), обеспечивая поведение людей в подчиненной системе в рамках понятого, принятого, согласованного заказа.

Стратегический управленец непосредственно строит целостность (системы), используя соответствующие ресурсы и согласовывая свои действия с необходимыми инстанциями. Построение стратегии заканчивается, когда запланированная целостность достигается, когда она соответствует определенным критериям потенциальных и актуальных возможностей созданной организации.

Стратег в процессе реализации принятого решения корректирует проект действий с учетом складывающейся ситуации и сущности стратегии. Сущностные представления не совпадают с ситуационными, так как находятся на абстрактном уровне иерархии. Для учета сущности стратег должен уловить ситуации, в которых будут реализованы принципы, законы борьбы. Логически это означает нахождение того конкретного содержания, которое может быть “подведено” под абстракцию. Абстракция предопределяет “зону” многообразия конкретных подводимых под нее представлений [14].

Анализ конкретных случаев практики управления и использование в нем сущностных представлений (в условиях неудач, затруднений), выявление сущностного в прошлом или в планируемом будущем — основной процесс в проблематизации и критике в целом. Согласно К. Клаузевицу, критика приводит к выделению того, что не следует использовать, сохранять. Теория, сущностные представления применяются как средство определения границ сущностно значимого и незначимого в полученном результате. При этом для восстановления непрерывно-следственной цепи в событии необходимо критическое мышление.

Человек, как отмечалось выше, является центральным элементом системы деятельности. В СКМ он в этой деятельности — материал, из которого надо сформировать стратега. Согласно К. Марксу, “человек — это совокупность общественных отношений”. Человек — это биосоциальная, духовная система. Из этого следует, что он не только связан в социуме социальными связями и отношениями, но он — элемент биосоциальной и духовной культуры. Элемент здесь отличается от части. Человек как элемент — это часть целого мира, где он функционирует, существует в структуре связей биологической социальной и духовной природы.

Элемент обладает атрибутивными свойствами и свойствами-функциями. Свойства-функции появляются у части людей, когда их включают в определенную структуру, и исчезают при удалении их из этой структуры. Атрибутивные же свойства остаются у элемента независимо от того, находится он в какой-то системе или нет [332]. Свойства-функции человека определяются связями, а атрибутивные — это его личные качества. Человек на месте стратега обретает свойства, которые позволяют ему реализовывать стратегическую функцию управления через многочисленные структурные связи и строго

определенные отношения в системе деятельности. Естественно, при этом его личные качества должны соответствовать месту, которое он занимает. Кстати, между этими свойствами существует зависимость. Человек результатами своей деятельности может создать себе место в истории, например села, партии, человечества.

Атрибутивные и функциональные свойства должны соответствовать целям, поставленным перед организацией. Если эти характеристики не соответствуют провозглашенным целям, то они и не достигаются. Классическим примером этого стало исполнение обязанностей президента СССР М. Горбачева. Для любой перестройки требуется соответствующий лидер, имеющий необходимые качества индивидуума, личности, субъекта, функциональное место которого имеет связи с механизмом управления организации.

История насчитывает множество фактов, когда связи изменяли атрибутивные свойства человека. Часто это было следствием воздействия элементов системы, с которыми стратегический управленец соединен различными связями. И, следовательно, связи способны создавать свойства элементов.

Материально связи можно представить информационными потоками, циркулирующими в системах управления (биологической, социальной, духовной). Каковы характеристики этих потоков, таков и управленец, таков и человек. Стратегическая функция управления организацией требует формирования этих информационных потоков, руководства и управления ими. Эти потоки меняют и функции должностного лица, и функции человека, и его характеристики (свойства).

Таким образом, стратег организует систему управления, где циркулируют информационные потоки, соответствующие целевой структуре организации, созданные им в соответствии с заказом политика. Организация этих потоков, количественно-качественные характеристики информации в них определяются стратегией. В этом плане стратегия реализуется через организацию информационных потоков.

5.2. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ ВЕРСИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Сущность стратегического мышления. *Мышление* — психический процесс отражения действительности, высшая форма творческой активности человека [239]. Психологи выделяют следующие виды мышления:

- комплексное, которое осуществляется в процессе эмпирических обобщений, получаемых при восприятии;
- наглядно-действенное, обеспечивающее непосредственное взаимодействие с реальными объектами, определение их свойств и отношений;
- наглядно-образное, позволяющее на основе преобразований образов восприятия в образы представления осуществлять отражение реальности в образно-концептуальной форме [239].

При этом понятия “стратегическое мышление” в словарях нет. В управленческой практике используют понятие “мышление”: словесно-логическое (рассуждающее), отражающее умение правильно фиксировать предмет с различных позиций; теоретическое как результат освоения человеком аксиом, правил, законов; практическое, используемое в управленческой деятельности менеджеров.

На практике термин “стратегическое мышление” используют очень часто. Для выяснения того, что под этим понимают, проанализируем версии специалистов (табл. 5.1).

Представляя стратегию как результат стратегического нормирования военной деятельности, а тактику — как результат тактического нормирования, можно считать, что стратег строит абстракции нормативного типа, а тактик их конкретизирует и пользуется конкретизированными заместителями абстракции. В отличие от стихийного построения тактики в практической ситуации и использования тактического мышления в динамически изменяющихся условиях обстановки стратегическое мышление базируется на конструировании абстракций, абстрактных норм (планов войны, проектов компаний).

Взаимодействие стратега и тактика в процессе стратегического управления проявляется в реализации функций управления, особенно функции контроля. Складывается система управления достижением

Связь стратегии и стратегического мышления

Автор 1	Содержание 2	Выводы 3
К. Клаузевиц	<p>Каждая специальная деятельность, выполнение которой требует известного совершенства (виртуозности), нуждается в соответствующих духовных способностях. Когда они проявляются в высокой степени и свидетельствуют о себе исключительными достижениями, дух, одаренный ими, называется гением. Величайшие имена полководцев у этих и других народов, прославивших себя на войне, появились лишь в период их подъема на высокую ступень цивилизации [135, с. 77–78].</p> <p>Тактика есть искусство использования вооруженных сил в бою, а стратегия — учение боев в целях войны. Первая занимается оформлением отдельного боя, вторая — использованием последнего. Вопросы являются тактическими или стратегическими в зависимости от того, касаются ли они оформления боя или его значения. Тактика и стратегия представляют собой две проникающие орды в другую, но в то же время различные по существу деятельности [135, с. 113, 120].</p> <p>Иной раз заурядный ум может случайно напасть на истину, другой раз выдающаяся храбрость может заглазить промах, но на общем уровне успехов недостаток ума в большинстве случаев непременно скажется. Война — область случайности. Нигде человеческая деятельность не соприкасается так с ней всеми своими сторонами, как на войне. Недостоверность известий и предположений — постоянное вмешательство случайности — приводит</p>	<p>Соотнесенность способностей человека с типом его деятельности. Только наличие соответствующих характеристик позволяет человеку достичь вершин результативности</p> <p>Различное целеполагание, целевое управление. Различное пространственно-временное соотношение характеристик деятельности</p> <p>На различных уровнях иерархии управления требуется обладать различными количественными и качественными характеристиками “ума”. Чем выше уровень управления, тем большим качественным отличием стратегичности “ума” должен обладать управленец. И план войны, и</p>

1	2	3
	<p>к тому, что воюющий в действительности сталкивается с совершенно иным положением вещей, чем он ожидал; это не может не отражаться на его плане или, по крайней мере, на тех представлениях об обстановке, которые легли в основу этого плана. Наши решения непрерывно подвергаются натиску новых данных и наш дух все время должен оставаться во всеоружии [135, с. 80]</p>	<p>проект компании являются результатами мышления стратега на более высоком уровне абстракции, чем в конкретизирующем мышлении и конкретном мышлении тактика</p>
<p>К. Австрийский</p>	<p>Чтобы стать полководцем, надо самому себя к этому подготовить. Оценка обстановки, принятие решения и его осуществление так быстро следуют друг за другом, что полководец должен обладать способностью одним взглядом охватить все целое и усмотреть следствия различных решений, избрать лучшее и определить метод его выполнения. Глазомером обладает тот, кто понимает сущность войны, проявляет знание ее законов, на опыте познал истину ее принципов и изучил искусство их приложения, способен свободно, быстро и уверенно решать. Тот, кому полнота знания обеспечивает убежденность, что он принимает правильное решение, образование дает направление, обогатившие путем случая, обстоятельств, посторонними влияниями, необходимостью, сцеплением важных событий, размышлением, личным опытом [256]</p>	<p>Держать целое событие и видеть в нем существенное для функции военачальника нельзя вне сущностной базы, подкрепленной опытом и реконструкцией чужого опыта, а также профессиональной самоорганизацией, подчинением своего состояния требованиям функции. К. Австрийский связывает стратегию с сущностной основой, утверждая, что это наука о войне</p>
<p>А. Свечин</p>	<p>Стратегия намечает план, определяет ход военных операций; это наука военного полководца, тогда как тактика учит методам осуществления стратегических предположений, определяет решающие пункты, овладение которыми необходимо для дости-</p>	<p>Акцент эффективности стратегии имеет важное значение. Он раскрывается общим соотношением части и целого, где целое может компенсировать недостатки частей</p>

Продолжение табл. 5.1

1	2	3
	<p>жения намеченной цели, и вмечает связывающие их линии. Лучшие тактические мероприятия редко приводят к устойчивому успеху, если они имеют место на участках, лишенных стратегического значения. От стратегических планов зависит удачный или неудачный исход охватываемой ими операции, войны, они определяют момент сражения, создающий благоприятную обстановку для сражения, заранее очерчивают как результаты победы, так и пределы неудачного развития событий. Они могут исправить ущерб тактических промахов. Условия, обеспечивающие стратегические выгоды, не могут быть немедленно достигнуты [256, с. 107]</p>	<p>и усилить их в проявлениях, а также соотношением абстрактной ясности, которая упреждает значимость и ее обнаружение на конкретном уровне анализа</p>
<p>А. Жомини</p>	<p>Стратегия — это искусство вести войну на карте, охватывающей весь театр войны</p>	
<p>Х. Мольтке</p>	<p>Стратегия всегда может направлять свои стремления лишь на самую высокую цель при имеющихся средствах. В ведении своих действий стратегия вполне независима от политики. Первая задача стратегии — подготовка боевых средств, первое развертывание армий, учитывая политические, географические, государственные соображения. Ошибка едва ли исправима. Полководец никогда не упускает из вида своей главной цели, несмотря на всю изменчивость обстоятельств [256, с. 176–177]</p>	<p>Принципиальный характер мысли стратега в том и состоит, что он предельную абстракцию борьбы применяет к реальным условиям и в них выявляет высшую значимость того, что возможно при конструировании взаимодействия</p>
<p>Р. Шерф</p>	<p>Он (стратег) никогда не должен следовать цели с недостаточными военными средствами [280, с. 186]</p>	<p>Акцентируется внимание планирующего войну в целом на соотношении целей и средств</p>

1	2	3
Г. Дельбрюк	За период с эпохи Возрождения тактика изменилась глубочайшим образом в самом своем корне, но основы стратегии остались теми же. Естественным принципом стратегии является сосредоточение всех сил воедино [280, с. 237]	Теория стратегии может состоять единственно из принципов, а не из методов применения средств
А. Свечин	Стратегия — это искусство контролировать подготовку к войне и группировку операций для достижения цели, выдвигаемой войной для вооруженных сил. Стратегия решает вопросы, связанные с использованием как вооруженных сил, так и всех ресурсов страны, учитывая весь тыл, свой и противника. Стратегия начинается там, где виднеется ряд последовательных целей, этапов к достижению конечной цели войны. Она должна заглядывать далеко вперед и учитывать будущее в очень широкой перспективе. Каждый вождь, указывающий путь, является хотя бы отчасти пророком. Стратегические решения по природе своей радикальны. Стратегические оценки должны охватывать вопросы в корне [256, с. 282, 286, 293]	Здесь воспроизводятся многие идеи предшественников. Важным является сохранение акцента на различии стратегического и иных типов управления. Считается, что стратег смотрит на предмет в целом, учитывает все непредсказуемости случая, дает не готовые решения, а отправные точки. Для него цель является неизменной, а направление — вариантом
М. Фрунзе	В стратегии имеем дело с явлениями более общего, сложного порядка. Ее задача — дать общую оценку обстановки, определить удельный вес основных факторов и наметить на основании учета основных линии поведения, операции. Тактика берет те же элементы в более конкретном и ограниченном виде. Чтобы быть стратегом, должны быть стратегические качества, интуиция, способность быстро разобраться во всей сложности окружающего, остановиться на основном и наметить план на базе основного [14, с. 116, 117]	

1	2	3
М. Тухачевский	Стратегический руководитель не может лично организовывать бой. Управление боем является сочетанием управления и самоуправления. Доктринеры хотя и командуют, но не управляют ходом событий [14, с. 117]	Подмечено, что в высокой динамике боя управленец должен учитывать эффект самоорганизации (синергический подход)

конечных результатов деятельности организации (стратегический и тактический контроллинг). Контроль за реализацией стратегии осуществляется как своевременная работа системы контроллинга по коррекции абстрактной нормы деятельности и соответствующего содержания с вариантами тактической конкретизации. Мыслительное и мыследеятельное взаимодействия взаимосвязанных управленцев на различных уровнях иерархии проясняет природу стратегического типа мышления. Стратег — это, прежде всего, абстрактный мыслитель [14], который действует в кооперации с тактиком, конкретизирующим его абстрактные планы, программы. Стратег воплощает заказы политиков, используя механизмы стратегического управления обществом, фирмой, учитывая их наличные и потенциальные ресурсы.

Военные мыслители отмечали различие логики боя и логики войны, которые часто не только не совпадали, но и принципиально различались. Стратег обращает внимание на целое, где абстрактная цель и сущность войны сохраняются. “Цель абстрактной войны — лишить неприятеля возможности сопротивления” [135].

Тактик сосредоточен на актуальном, фиксированном, целедостижимом. Он реализует инструментальную функцию боя. Целевая функция, идущая от заказчика, политика, является периферической для “инструмента” (войска).

В стратегии инструментальность военной деятельности соединяется с целевой функцией, и уже мало лишь обезоружить противника. В рамках инструментальной функции боя есть свои инструментальные цели и способы их достижения [14]. История знает много примеров различия между достижением инструментальных целей (тактика) и целей войны (стратег). Примером может быть “Пиррова победа” или отход и последующий разгром Наполеона после сражения под Бородино.

Анализ стратегических и тактических особенностей мыследеятельности (см. табл. 5.1) показывает, что в организации управленческой деятельности тактической составляющей ближе технологичность, задачность, стратегической — усложнение (до возникновения проблем) форм управления (соответствие тактических и стратегических) процессами подготовки и проведения стратегических операций.

В практической деятельности управленцев это проявляется в специфике управления на микро- и макроуровне.

5.3. ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЦЕВ (МЕНЕДЖЕРОВ) ВЫСШЕГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИЕРАРХИИ

Основная особенность в подготовке стратегического управленца, как мы выяснили, связана с мышлением, мышлением стратега, стратегическим или новым управленческим мышлением. О новом мышлении в политике принято говорить как о свершившемся факте. Предполагается, что новизна мышления обусловлена изменением подхода к решению трудных проблем, изменением системы ценностей, относительно которых одни действия перестают быть значимыми, а другие, наоборот, становятся [12].

Под перестройкой мышления чаще всего понимают его содержание, результаты его работы, а не само мышление, его суть. А именно в развитии непосредственно управленческого мышления скрываются новые управленческие способности.

НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ

Охарактеризовать сущность мышления трудно. Часто под мышлением в широком смысле понимают рефлексию.

Мышление управленца проявляется при реализации управленческой функции, когда совместная деятельность персонала органи-

зации выстраивается в соответствии с заказом на производство определенного типа продукта. При этом учитывается целая иерархия ценностей (собственников, общества, отдельного человека) и критериев управления.

Предпосылки нового мышления можно обозначить так:

- внешние (необходимость становления и развития человека, коллектива, общества, что связано с использованием механизмов сознания, самосознания, самоопределения, воли и т. п.);
- внутренние (использование критериев в организации рефлексии и мыслительных процессов управленцев).

Достижение критериальности возможно лишь за счет рефлексии и использования соответствующих средств ее организации [9]. Как отмечалось выше, управленческая функция является рефлексивной (ретроспективной и проспективной).

Испытывая затруднения, управленец в процессе деятельности решает такие задачи:

- составляет картину осуществленной деятельности;
- выявляет причину затруднения или несоответствия заказу, цели, ценностям;
- проблематизирует содержание и форму прошлой деятельности;
- строит проект новой деятельности с измененными формой и содержанием.

Для решения проблем и устранения затруднений используют средства организации рефлексии (мыслетехника), понятия и категории теории деятельности и мышления или обходятся без критериального обеспечения, полагаясь на “здравый смысл”. Таким образом, специфической характеристикой нового управленческого мышления является использование необходимой технологии мышления.

Разработанные различные образовательные технологии в психолого-педагогическом плане характеризуются переходом:

- от сугубо ассоциативной, статической модели знаний к динамически структурированным системам умственных действий;
- от ориентации на усредненного ученика к дифференцированным и индивидуализированным программам обучения;
- от внешней мотивации к внутренней, нравственно-волевой регуляции.

Наиболее разработаны и апробированы на практике такие теории для развития умственной деятельности:

- содержательного обобщения В. Давыдова, Д. Эльконина — гипотеза о ведущей роли теоретического знания и содержательного обобщения в формировании интеллекта;
- поэтапного формирования умственных действий Л. Выготского, П. Гальперина, Н. Талызина, в основе которой — идея о принципиальной общности внутренней и внешней деятельности человека. Умственное развитие происходит путем интериоризации, т. е. поэтапным переходом “материальной” (внешней) деятельности во внутреннюю, умственную);
- суггестопедическая концепция обучения В. Мясникова, Д. Уднадзе, Б. Парыгина, Г. Лозанова — обучение на основе эмоционального внушения в бодрствующем состоянии, приводящее к сверхзапоминанию; предполагает комплексное использование вербальных и невербальных, внешних и внутренних средств суггестии (внушения).

Для построения мыслетехнически значимых конструкций учебного материала и соответствующих ситуаций действия, рефлексии, организации ее в учебной и педагогической деятельности целесообразно использовать специальные методологические средства, разработанные О. Анисимовым. Сущность перестройки мышления, по его мнению, состоит в отходе от стихийности, неорганизованности, некритериальности, неосознанности, бесформенности и прочего на основе овладения рефлексивно-мыслительной культурой и формирования механизмов рефлексивной самоорганизации. Опыт инновационных поисков в рамках учебного процесса привел к использованию развивающих игр типа организационно-деловых, мыслительных и игровых тренинговых комплексов. Остальные формы обучения в этом случае являются вспомогательными.

Введение игротехнических форм обучения, естественно, неотделимо от соответствующих педагогических технологий. Использование этих технологий требует специальной и долговременной подготовки преподавателей.

ОСОБЕННОСТИ СПОСОБОВ ПОДГОТОВКИ (ОБУЧЕНИЯ)

Современная практика образования взрослых развивается в соответствии с двумя основными моделями:

- традиционного обучения (репродуктивная, технократическая, знаний, поддерживающая);
- инновационной (проблемная, гуманистическая, развивающая, способностная).

Эти модели принципиально различаются характером деятельности обучаемого. В их системодетельностном подходе также имеются различия:

1. В традиционном обучении только преподаватель является субъектом деятельности. Он осознанно и целенаправленно строит свою деятельность. Обучаемый не является полноправным субъектом собственной деятельности. Он включен в деятельность педагога. В этом случае фиксируется субъект-объектный тип взаимодействия педагога и обучаемого. Для личностно ориентированного образования характерен субъект-субъектный тип взаимодействия. В этом случае отмечаются два полноправных деятеля, имеющие общие цели, согласованные мотивы. Преподаватель выполняет сервисную, управленческую функцию по достижению саморазвития обучаемого.

2. Различная специфика реализуемых деятельностей. Первая модель содержит предметную деятельность, где обучаемый усваивает информацию, решает задачи определенной области знания. Во второй модели ведущей деятельностью оказывается учебная и целью является не решение задач, а овладение способом решения того или иного класса задач. В этом случае используют технологии развития мышления, позволяющие обучаемому:

- организовать рефлексию предметной деятельности;
- проанализировать свою деятельность;
- вычленив исходные основания, универсальные способы решения определенного типа задач;
- самостоятельно получить необходимую информацию. При этом ведущей характеристикой учебной деятельности является осознание цели обучения, способа решения проблем (задач), получение знания. В этом случае “включаются” многие

высшие психические механизмы: сознание, самосознание, воля, самоопределение и др.

Уже эти отличия позволяют иначе смотреть на арсенал имеющегося педагогического инструментария (приемов, методов, технологий) реализации деятельности.

Можно выделить шесть основных макроспособов обучения/образования:

- объяснительно-иллюстративный;
- репродуктивный;
- проблемно-поисковый;
- коммуникативный;
- имитационно-ролевой;
- рефлексивный.

Основание для выделения — специфика ведущей деятельности обучаемого, ее предмет и результат.

Основными методами и формами *объяснительно-иллюстративного способа* являются лекция, рассказ, объяснение и демонстрация. Обучаемый слушает, воспринимает и осмысливает сообщаемую информацию, в результате чего получает некоторое представление об объекте или явлении.

При *репродуктивном способе* обучения основными методами и формами являются упражнения, тренинг, лабораторные работы, практические занятия.

Самостоятельная деятельность обучаемых по осознанию проблемы и поиску способов ее решения наилучшим образом проявляется при *проблемно-поисковом способе* обучения. Существуют два варианта реализации этого способа: метод проб и ошибок, т. е. “стихийное” творчество и организация рефлексивных процессов. Основные методы и формы — проблемное изложение, поисковый (эвристический), исследовательский эксперимент, креативные методы.

К основным методам и формам *коммуникативного способа* образования относятся эвристическая беседа, диалог, диспут, дискуссия, полемика, “мозговой штурм”, семинар, т. е. этот способ обучения предполагает и принимает характер коллективной мыследеятельности.

Имитационно-ролевой способ включает моделирование обучаемыми тех или иных профессионально значимых ситуаций и их решение. Основные методы и формы — игры (деловые, ролевые, инно-

вационные, оргдеятельностные), имитационное моделирование, анализ ситуации.

Предметом и результатом деятельности при *рефлексивном способе* становится не проблемная, коммуникативная или имитационная ситуация, а способ деятельности обучаемого по ее решению, в результате чего обучаемый продвигается в собственном развитии за счет осознания и принятия культурных форм организации творческой, мыслительной и коммуникативной деятельности. Основные методы и формы — индивидуальная, микрогрупповая, коллективная рефлексия по поводу содержаний разных видов деятельности и изменений в собственном развитии.

Первые два способа — ведущие в традиционном обучении. Другие используют эпизодически с целью активизации познавательной деятельности обучаемых.

В личностно ориентированном образовании ведущими способами становятся проблемно-поисковый, коммуникативный, имитационно-ролевой. Они сопровождаются специально организованной рефлексией деятельности обучаемых. Объяснительно-иллюстративный и репродуктивный способы применяют в этой модели как вспомогательные.

Рассмотренные способы обучения и образования служат для построения системы конкретных педагогических технологий и методик.

ВЫВОДЫ

1. Результаты исследований с целью поиска причин затянувшегося кризиса в стране приводят к таким выводам: на стратегическом уровне управления находятся специалисты, не имеющие как профессионалы характеристик стратега. Одним из основных показателей стратегической подготовки управленца является уровень развития стратегического мышления. Профессиональные качества менеджеров высшей квалификации наиболее развитых стран мира позволяют им успешно выполнять возложенные на них функции. У таких менеджеров ярко выражены способности к стратегическому планированию и прогнозированию, готовность к творческой деятельности при принятии стратегических решений, стремление к

расширению масштабов деятельности; способность к интуитивному предвидению и абстрактному анализу. Они обладают чувством “внутренней оценки” своих действий, концептуального внимания к решению проблемы.

2. Стратег — центральный элемент стратегии, обладающий необходимыми качествами личности и профессионала. В древности от стратега требовались такие качества: специфически развитый ум, беспристрастность, справедливость и гуманность в отношениях с подчиненными, привлекающие массы людей, строгость в реализации служебных функций, особое мужество. Стратег выполняет заказ политика и руководствуется сущностной стороной дела, исходит из внешней политической цели и трансформирует ее в удобную для тактика форму. Стратег — абстрактный мыслитель, работающий в кооперации с тактиком, но пользующийся отличной от тактика логикой мышления. Стратегический управленец обеспечивает целостность системы, используя соответствующие ресурсы.

3. Человек является центральным элементом системы кадровой деятельности. В СКМ — это материал, ресурс, из которого формируется профессионал стратегического уровня управления. Стратегическое управление кадрами предусматривает формирование свойств персонала, обеспечивающих достижение стратегических целей общества, сообщества людей. Стратег должен обладать свойствами, позволяющими ему реализовывать стратегическую функцию управления через многочисленные структурные связи и отношения в системе деятельности. Система СКМ должна сформировать личные и профессиональные качества специалиста и обеспечить их реализацию на практике, т. е. обеспечить соответствие атрибутивных свойств и свойств-функций.

4. Стратегическое мышление — это мышление стратегического управленца (менеджера). Оно должно обеспечивать целостность события, явления и видение существенного в функции руководителя, сущностной базы, подкрепленной опытом и реконструкцией чужого опыта, профессиональную самоорганизацию, подчинение своего состояния требованиям функции. Стратег с использованием “чистого мышления” совмещает абстракции с конкретным ее выражением в реальной действительности. Базовый слой стратегического мышления состоит в конструировании абстракций, абстрактных норм (планов, программ, проектов).

5. Подготовка стратегического управленца (менеджера) обеспечивается системой СКМ. При этом специалисты в сфере управления кадрами, разрабатывая и реализуя план карьеры с помощью акмеологического подхода, выводят профессионала на стратегический уровень управления.

6. Обеспечить стратегическую подготовку можно только в результате накопления опыта практическим исполнением соответствующих должностей или с использованием специальных развивающих образовательных технологий. Естественно, целесообразно комплексное использование опыта практической деятельности со специальной акмеологической подготовкой. В педагогической практике наиболее разработанными являются игры организационно-деловые и с комплексом акмеологического тренинга, что позволяет развивать управленческие способности и, прежде всего, мыслительные.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Какими качествами должен обладать стратег?
2. Назовите основные требования, предъявляемые к менеджеру стратегического уровня.
3. Каковы особенности работы заказчика (политика) и стратега?
4. Что понимают под высказыванием: “Человек является центральным элементом СКМ”?
5. Что такое стратегическое мышление? Чем оно отличается от тактического?
6. Объясните понятия “атрибутивные свойства” и “свойства-функции”. Приведите примеры из управленческой практики.
7. Назовите пути совершенствования системы подготовки специалистов стратегического уровня.
8. Охарактеризуйте технологии стратегической подготовки менеджера.
9. Как проявляются в управленческой деятельности качества стратега?
10. Какие Вы знаете критерии стратегичности?

АКМЕОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КАДРАМИ

Акмеология — наука, которая изучает механизмы развития человека, позволяющие ему достигать высшей степени личностно-профессионального развития, а также факторы, влияющие на развитие человека, общества, цивилизации.

Выделение акмеологии в особую область знаний обусловлено потребностью общества в повышении профессионализма деятельности различных специалистов и, прежде всего, в области управления. Как показывает практика, попытки приобрести управленческую компетентность вне анализа сущности профессионализма, профессионального мастерства обречены на полупрофессионализм, полупрофесс.

В настоящее время складывается научная традиция обучения в рамках новой ориентации. Еще нет учебников по акмеологии и управленческой акмеологии, но требование времени в подготовке управленческой элиты диктует необходимость внедрения активных форм обучения, использование развивающих технологий. В центре внимания находится приобретение способности к акмеологическому анализу управленческой деятельности, реализации сервисных акмеологических функций, обеспечивающих повышение акмеологического потенциала управленческих структур.

Актуальной является задача формирования специалистов, соответствующих требованию времени, и особенно управленцев новой генерации, способных решать задачи в обстановке перемен. В этих условиях большое значение приобретает наука, исследующая закономерности организационно-управленческой деятельности, повышения эффек-

тивности социальных и психологических технологий, исследующая тормозящие факторы и способствующая развитию общества, человека.

Основные усилия отечественной науки сосредоточены на поисках новых парадигм научного мировоззрения, способствующих обоснованию путей развития науки и общества в целом.

Идеология модернизации базируется на усилении фундаментального научного знания, связи науки с практикой, повышении роли профессионализма специалистов, самореализации личностью своих потенциальных возможностей [209]. Постановка этих целей и достижение эффективных результатов предполагают уже сегодня:

- резкое повышение общего культурного уровня и профессиональной квалификации в массовом масштабе, необходимость овладения людьми основами самоорганизации, самоуправления своей жизнью и деятельностью;
- организацию рациональной профессиональной деятельности и готовность людей к новым отношениям, перераспределению жизненных ресурсов в соответствии с новыми условиями гармоничной и содержательной жизни.

Для развития человека как индивида, личности, субъекта деятельности с разных научных позиций рассматривается явление, принятое обозначать “акме” (вершина), выявляются и прослеживаются во взаимосвязи факторы, от которых зависят главные особенности “акме”. В настоящее время создана и успешно развивается наука акмеология.

6.1. АКМЕОЛОГИЯ — ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Проблемы становления предмета акмеологии. Акмеология — наука, возникшая на стыке естественных, общественных, технических и гуманитарных дисциплин, которая изучает закономерности и механизмы развития человека на ступени его зрелости и особенно при достижении им наиболее высокого уровня в этом развитии [4]. Стадия зрелости человека и так называемая вершина этой зрелости

“акме” — это многомерное состояние человека, охватывающее период его развития и показывающее, насколько он состоялся как гражданин, как специалист в какой-то определенной области деятельности.

Акмеология изучает особенности важнейшей стадии, которую проходит человек в своем развитии — ступени зрелости. На состояние зрелости “работает” вся предшествующая жизнь человека. К моменту своей зрелости он может быть здоров или отягощен хроническими заболеваниями. Его побуждения могут соответствовать или не соответствовать общечеловеческим ценностям. В деятельности, от которой зависит существование человека, он может оказаться беспомощным или продуктивно деятельным не только на репродуктивном, но и на творческом уровне.

Акмеология выясняет характеристики, формирующиеся у человека в дошкольном возрасте, в младшем школьном, в годы отрочества и юности, дает рекомендации по их формированию, чем обеспечивает успешное проявление “акме” на стадии зрелости.

Понимая причинно-следственные связи с особенностями процессов, протекающих на различных стадиях развития человека, обусловленных общими и частными обстоятельствами его жизни, акмеология шаг за шагом прослеживает механизмы и результаты влияния на человека государства, общества, учебного и трудового коллективов, семьи, природных условий и пр.

На основании проведенных исследований даются рекомендации по разработке стратегии организации жизни человека, позволяющей ему оптимально проявить себя на стадии зрелости. У каждого человека — свое “акме”, которое оценивается с учетом конкретных условий его проявления. Акмеология научно обосновывает феномен “акме”, исследует влияние на него различных факторов, определяет качественно-количественные характеристики.

Однако чаще всего акмеология анализирует зрелость и “акме” более суженно, имея в виду только овладение человеком профессией. Это очень актуально, ибо огромное количество людей в политике, экономике, сфере управления, науке, многих других областях деятельности не являются профессионалами. Непрофессионализм приводит к громадным потерям в укреплении государственности, экономике, внешней и внутренней политике, промышленности и сельском хозяйстве, в сфере воспитания и образования. Непрофессионализм способствует повышению напряженности в межнациональных отно-

шениях, межличностным конфликтам и психологическому дискомфорту в самочувствии людей.

Профессионализм человека связывают с развитыми способностями, со знаниями в конкретной области деятельности, умениями и устойчивой мотивационно-эмоциональной заряженностью на дело, а также необходимым для его профессионализма здоровьем.

В жизни часто фиксируют остановки в повышении профессионализма, иногда даже его утрату и деформацию личности профессионала. Акмеология описывает эти феномены, выявляет вызывающие их причины и через проведение комплексных разработок предлагает технологичные стратегии, тактики организации и практического осуществления процесса перевода начинающего свою самостоятельную деятельность специалиста на более высокие уровни профессионализма.

Относительно уровня профессионализма может и должен оцениваться не только тот или иной человек, работающий в конкретной области труда, но и отдельные различающиеся по величине и характеру решаемых задач общности — бригада, экипаж, воинское подразделение, педагогический коллектив, спортивная команда, труппа театра, кафедра института, префектура, правительство и т. д. Начавшиеся исследования в этой области в ближайшее время приведут к более широкому толкованию предмета акмеологии.

В настоящее время акмеология создает методический инструментарий, позволяющий выявить достигнутый уровень профессионализма отдельным человеком и организациями.

Сущность “акме”. Многие авторы разделяют мнение о том, что “акме” является вершиной развития человека как индивида, личности и субъекта деятельности [4]. Однако вершину развития можно выделять не только у отдельного человека, но и у общества, человеческой цивилизации, что особенно важно в стратегическом кадровом менеджменте.

По мнению А. Бодалева, “акме” — это высший для каждого человека уровень развития его физического здоровья, ума, чувства, воли, взаимодействующих так, что он добивается наибольшего результата, проявляя себя как индивид, личность и субъект деятельности.

В то же время и в прошлом, и в настоящем, и в будущем жили, живут и будут жить люди, которые не “открывают америк”, не мечтают покорять космос, не стремятся изобрести перпетуум-мобиле, а,

усвоив алгоритмы деятельности, данные им школой и учебным заведением, где они получили профессиональную подготовку, привычно для себя, изо дня в день просто добросовестно трудятся, зарабатывая на хлеб насущный.

Люди различаются вершинами, на которые поднялись. В истории немало примеров феномена так называемого псевдоакме, когда человек совершает поступки или деяния, воспринимаемые окружающими людьми как вершины его достижений, а впоследствии выясняется обратное. Или, например, когда “короля делала свита”. На достижение человеком своего “акме” влияют не только факторы внешней среды, но и в большей степени его ум, чувства, воля.

Непосредственно к праксеологической составляющей акмеологии, касающейся конкретных проблем профессиональной подготовки человека, а также развития и реализации его творческих возможностей, относится трактование “акме” С. Степановым [4]. По его мнению, наиболее распространенное определение “акме” — это достижение возможного совершенства, максимальной зрелости, вершины, “звездного часа” в развитии человека (более расширенно — группы, организации, народа, человечества) [4]. Рассматривая “акме” как вершину совершенства, уместно вспомнить слова Г. Гегеля о том, что все, достигшее совершенства, достойно смерти, а значит, неизбежно умирает, потому что в нем уже нет потенции к развитию.

В отличие от указанных моделей предлагается интенционально-динамическая модель, в контексте которой критерием эмпирической и концептуальной идентификации феномена “акме” является не точка верхнего экстремума развития, т. е. точка перехода от развития к регрессу, а точка максимально интенсивного роста и качественного скачка развития. Отсюда следует, что главные признаки “акме” — прогрессивная направленность (конструктивная интенция) и бурность развития (лавинообразный динамизм) [4].

Согласно этой модели вершина развития не обязательно должна приводить к деградации и сменяться распадом, и “акме” понимается не как экстремум жизнедеятельности человека, а как точка непрерывной кривой (возможно, даже экспоненциальной) развития.

По мнению специалистов, одним из преимуществ интенционально-динамической модели “акме” является возможность выделения (с ее использованием) акмеологических периодов не только в зрелом и

преклонном возрасте (что наблюдается чаще всего), но и в любом другом [4].

В интенционально-динамической модели (по М. Бахтину) возможным становится построение не только результативных, но и структурно-процессуальных, хронотипических критериев. Модель не отрицает, а скорее, вбирает в себя “вершинные” модели как частные, редуцированные, вырожденные случаи (рис. 6.1) [4].

Как видим из рис. 6.1, прогрессивная направленность творческого и профессионального развития человека может непрерывно асимптотически стремиться к экспоненциальной кривой 1 акмеологического становления его жизни, но в любой момент под воздействием каких-либо неблагоприятных факторов может изменить вектор. Основаниями для этого вывода могут служить модели 2 и 3.

Известно научно обоснованное заключение о том, что зрелость человека как личности и субъекта деятельности, а также достижение им “акме” должны обязательно рассматриваться в историческом контексте (по Е. Старовойтенко) [4].

В систему характеристик такого исторически зрелого типа включены высокоразвитое интеллектуальное отношение к жизни, высокая деятельностная продуктивность, подлинно глубокий профессионализм, устойчивая социальная активность, сформированность по-настоящему нравственного ядра личности, эстетическое отношение к действительности, осознанная постоянно проявляющаяся рефлексивность в качестве зрелого отношения человека к себе как субъекту жизни.

Наиболее значимыми относительно других оказываются:

- высокий уровень профессионально-творческого развития человека, которое совершается в труде социально перспективном,

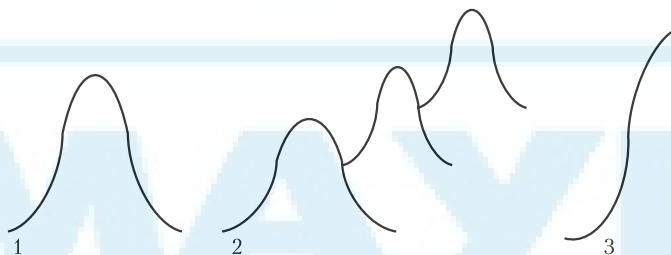


Рис. 6.1. Типы (1–3) концептуальных моделей “акме”

мобильно технически совершенствующемся, интеллектуальном, справедливо оцениваемом обществом, зависящем от индивидуальной инициативы, одаренности, мастерства, продуктивности;

- интеллектуальность развития человека. Такой человек, вступая в сложные и динамические связи, уходит от упрощенно-обыденных, стереотипных, отвлеченно-схематичных способов понимания и объяснения бытия, свойств и жизни других людей, собственного “Я”. Закономерным становится поиск личностью способов научной интерпретации тех жизненных отношений, субъектом которых она является;
- жизненный смысл и ценности нравственного самоопределения человека. Жизненно, общественно необходимым и возможным становится превращение личностью своего труда и ума в человечески ориентированные.

Факторы достижения человеком “акме”. Специалисты прослеживают зависимости между особенностями “акме” человека и социально-экономическими условиями общества, членом которого он является; конкретным историческим временем, в которое он живет; его социальной принадлежностью; конкретной социальной ситуацией, которая существует в данный момент в обществе; возрастом и полом человека.

Итак, “акме” человека — это вершина, которую он достиг в своем развитии как индивид (живой организм), личность и субъект деятельности. Обычно эти “пики” ассоциируются со стадией взрослости человека.

Общим и непременным условием для достижения человеком “акме” помимо благоприятных для этого условий макро- и микросреды всегда были также его собственная активная творческая деятельность, высокая способность осознанно или интуитивно принимать и реализовывать оптимальные решения сложных задач, возникающих в тех областях повседневной жизни, где у него наблюдалось “акме”.

“Акме” людей, представляющих различный общественно-экономический строй, детерминируется шириной спектра развития основных областей деятельности в обществе и достигнутым уровнем технологии их выполнения.

Таким образом, акмеология дает идею, представление о целях СКМ, выражающих общечеловеческие интересы, основу стратегического замысла для кадровой политики и стратегии.

6.2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АКМЕОЛОГИИ

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ АКМЕОЛОГИИ, ЕЕ ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Исторические предпосылки возникновения акмеологии. Наука начинается с определения ее предмета, закономерностей, выработки системы описывающих их понятий и системы методов, обеспечивающих процесс проникновения в исследуемые закономерности [4]. Предмет науки акмеологии имеет долгую историю, как и само общество. Человеческая культура — результат творчества зрелых людей. Современная же акмеология находится на стадии становления.

Существуют три основные методологические ориентации современного знания: естественнонаучная, гуманитарная и технологическая. Рассмотрим основные характеристики акмеологии [4].

Естественнонаучная ориентация выражается в стремлении оформиться в качестве самостоятельной области. Методологически она во многом следует дисциплинарным стандартам (в виде описания экспериментальных фактов, изучения механизмов и закономерностей, обеспечения их математической достоверности и т. п.), сложившимся еще в классическом естествознании. При анализе ряда акмеологических феноменов (природы одаренности, генетических и физиологических особенностей, психофизиологических предпосылок становления профессионального мастерства и т. д.) происходит апелляция к естественнонаучным знаниям из сферы возрастной физиологии, психогенетики, психофизиологии труда и т. д.

Гуманитарная ориентация проявляется в онтологической определенности, базирующейся на генетическом взаимодействии с науками о человеке и на предметном обособлении от них в качестве самостоятельной дисциплины. До возникновения акмеологии исследовались профессионализм, творчество, образование взрослых, но специфика в изучении мастерства, его вершинных форм “акме” привела к возникновению специфической проблематики и последующей разработке акмеологических технологий.

Технологическая ориентация проявляется во взаимодействии с техническими науками (кибернетикой, системотехникой, теорией информации и т. п.) и использовании четких стандартов практически ориентированного знания. Следует учитывать, что акмеология связана с техническими дисциплинами опосредованно, например через эргономику, обеспечивающую оптимизацию человеческого фактора в технике. Необходимо учитывать также влияние на акмеологию современной праксеологии, проявляющейся в технологизации гуманитарного знания (в форме психотехники и игротехники, инноватики и рефлексики, по И. Семенову) и гуманитаризации технических наук (в возникновении бионики, соционики, эвристики, синергетики и др.).

Современная праксеология стремится выделить позитивные принципы рациональной организации деятельности в различных сферах социальной практики с позиций общей теории систем, с учетом данных человекознания и обществознания.

Связь акмеологии с науками современного обществознания, с прикладными социальными и фундаментальными философскими осуществляется по мировоззренческому и методологическому направлениям.

Философия методологически обосновывает акмеологию как самостоятельную научную дисциплину фундаментально-научного характера. Философия мировоззренчески задает аксиологические идеалы и праксеологические цели акмеологии как общественной науки и одновременно особого раздела современного человекознания [4].

Согласно общественно-гуманитарной природе и аксиологически-гносеологическому статусу акмеология тесно связана с такими социальными науками, как история и культурология, социология и экономика, менеджмент и маркетинг, политология и конфликтология, педагогика и экология, определяя различные социальные аспекты трактовки акмеологией важных для нее понятий — деятельность, профессионализм, организованность и регуляция.

С позиций человекознания взаимодействие акмеологии с науками о человеке характеризует категория “творчество”. Оно определяет такие ключевые для акмеологии понятия, как мастерство, развитие, зрелость, одаренность, способности, креативность, совершенствование, рефлексика, эвристика, сознание, личность, индивидуальность и

другие категории, раскрывающиеся во взаимодействии акмеологии со смежными науками о человеке [4].

Современный сдвиг в моделях обучения вносит перемены в ценности, формы, методы и технологии образования. Ведущими ценностями становятся не усвоение норм поведения, формальных знаний и умений, а гуманность взаимоотношений, свобода самопроявления, культивирование индивидуальности, творческое самовыражение и т. п. [4]. Методы традиционные урочные, лекционно-семинарской формы усвоения знаний и рационально-дидактические дополняются развивающими технологиями, рефлексивными способами интенсивного игрового тренинга.

Методологический статус современной акмеологии. В развитии акмеологии выделяют четыре основных этапа [4; 93]:

- *латентный* — незаметное и постепенное складывание исторических, культурологических, социальных, философских, научных, педагогических, практических предпосылок выделения в научном познании акмеологической сферы человековедения;
- *номинационный* — осознание социальной потребности в такого рода знании;
- *инкубационный* — возникновение концептуальной идеи о необходимости оформления исследований акмеологической проблематики и выдвижения программы развертывания акмеологии в качестве особой дисциплины;
- *институциональный* — создание социальных структур: акмеологических кафедр и факультетов, лабораторий в вузах и Международной академии акмеологических наук.

В методологическом плане акмеология является комплексной наукой фундаментально-прикладного характера. Фундаментальность определяется познанием закономерностей сферы реальности, не изучаемой другими науками. Прикладной характер акмеологии проявляется в практически ориентированных акмеологических технологиях.

В акмеологическом подходе выделяются такие аспекты: возрастной, образовательный, профессионального мастерства. Исследуются акмеологические креативные, экзистенциальные и культурологические возможности. При этом системообразующим фактором является рефлексивность мастерства.

Акмеология — интегративная дисциплина, исследования которой носят комплексный характер. Факты и закономерности, вскры-

ваемые в результате таких исследований, трактуются с системных позиций. Во взаимодействии с теорией управления, педагогикой и психологией акмеология существенно меняет акценты в сфере профессиональной подготовки кадров. В акмеологическом подходе к подготовке кадров доминирует проблематика развития творческих способностей профессионалов и совершенствования их квалификации. Проблемы решаются в следующих направлениях [4; 93]:

- *возрастном* — диагностика задатков и способностей с позиций педологии (изучающей детей и юношей), андрологии взрослых (в том числе студентов и профессионалов) и геронтологии (изучающей ветеранов труда);
- *образовательном* — диагностика и развитие знаний и умений в системе общего, профессионального и непрерывного образования;
- *профессиональном* — определение возможностей и результатов осуществления трудовой деятельности через выяснение профпригодности, психологической готовности к тому или иному виду труда и ответственности за его результаты;
- *креативном* — определение затрачиваемых усилий в их реализации (выяснение уровня профессионализма, рефлексивно-инновационного потенциала мастерства и оценка социальной значимости инноваций, полученных в процессе творчества). Причем рефлексивный аспект (связанный с самосознанием, особенностями самоопределения и мотивации личности как развивающегося “Я”, пониманием партнеров по коммуникации в процессе трудовой деятельности) является системообразующим фактором профессионализации человека.

Основные понятия и категории. Акмеологический понятийный аппарат имеет специфическое содержание и характеризуется междисциплинарной направленностью. Базовым понятием для акмеологических исследований, изучающих трудовую деятельность специалистов и ее эффективность, является профессионализм.

Существует много различных определений понятия “профессионализм”. *Профессионализм деятельности* — качественная характеристика субъекта деятельности — представителя определенной профессии, определяемая мерой владения им современным содержанием и средствами решения профессиональных задач, продуктивными способами ее осуществления. Мера этого овладения у разных людей

различна, поэтому можно говорить о высоком, среднем и низком уровнях профессионализма деятельности представителя той или иной профессии [4; 93].

На основании приведенного определения можно сделать вывод о том, что профессионализм деятельности характеризуется, прежде всего, ее высокой продуктивностью.

Продуктивная деятельность — деятельность, отличающаяся высокими показателями качества (по основным критериям), производительностью и позитивными социально-личностными характеристиками (преследующую положительные социально значимые цели, развивающую специалиста как личность, сохраняющую его здоровье).

Малопродуктивная деятельность — деятельность специалиста, не отличающаяся высокими показателями качества и производительностью, а также не преследующая положительных социально значимых целей.

Непродуктивная деятельность — деятельность, характеризующаяся низкими показателями качества и производительностью, не преследующая положительных социально значимых целей.

Таким образом, относительно акмеологии профессионализм деятельности характеризуется высокой продуктивностью (эффективностью), оптимальными интенсивностью и напряженностью, высокой точностью и надежностью, высокой организованностью, высокой квалификацией, низкой опосредованностью (зависимостью специалиста от внешних факторов), владением современными средствами решения профессиональных задач, высокой стабильностью продуктивности, точности, надежности и организованности.

Мастер в акмеологии — специалист, обладающий мастерством, которое рассматривается как свойство личности, приобретенное с опытом, как высший уровень профессиональных умений в определенной области, основанных на гибких навыках и творческом подходе [4; 93]. Для того чтобы достичь мастерства в профессиональной деятельности, необходимо обладать значительными “стартовыми возможностями”: способностями, специальными знаниями, умениями, квалификацией, мотивацией. По сути, это базовый этап движения к “акме”.

В настоящее время понятие “мастерство” отождествляется с понятием “профессионализм”. При этом профессионализм рассматри-

вается как высший стандарт профессиональной деятельности (сделано профессионально, профессионал своего дела и т. п.).

Профессионализм имеет общее с категорией “*психология труда*” — индивидуальным стилем деятельности, рассматривается как присущая индивиду система навыков, методов и приемов достижения поставленной цели. Относительно акмеологии индивидуальный стиль деятельности является проявлением индивидуального в мастерстве и профессионализме.

Мастерство и профессионализм связаны с самореализацией в профессиональной деятельности, наличием высокого уровня мотивации достижения высоких результатов.

Акмеологические факторы — основные причины (имеющие характер движущих сил), обуславливающие достижение высокого профессионализма деятельности, и главные детерминанты профессионализма. Факторы — это объективные причины, обуславливающие самодвижение человека к вершинам профессиональной деятельности, т. е. к высоким достижениям.

Акмеологические условия — значимые обстоятельства, от которых зависит достижение высокого профессионализма деятельности.

Акмеологические факторы и условия близки по содержанию, но не тождественны. На разных этапах развития личности они имеют разную значимость и по-разному влияют на достижение профессионализма. В акмеологических исследованиях в качестве значимых условий выделялись задатки, общие и специальные (в том числе и профессиональные) способности, условия семейного воспитания, воспитание в начальных, средних и старших классах, образование в профессиональном учебном заведении, то, что относится к так называемому предстартовому периоду профессионализма [4; 93].

В процессе анализа проблем развития одаренности молодежи были определены наиболее значимые условия, по содержанию являющиеся акмеологическими. К ним относятся:

- *общественно-исторический запрос* (действительно ли обществу нужны талантливые личности, выдающиеся профессионалы своего дела), свобода, отсутствие угнетения, атмосферы беспрекословного подчинения, высокий престиж мастерства;
- *достойный жизненный уровень* (предоставляющий возможность не разменивать свой талант в поисках пропитания);

- *открытость общества*, равный для всех доступ к образованию и культурным ценностям;
- *наличие действенной системы наград и поощрений* [93].

Различают два вида акмеологических факторов [4]:

- 1) объективные, проявляющиеся в реальной деятельности, направленной на достижение результата;
- 2) субъективные, связанные с субъективными предпосылками меры успешности профессиональной деятельности (мотивы, направленность, способности, компетентность, умелость, удовлетворенность, творчество).

Акмеологические факторы можно классифицировать также с системных позиций. В системном подходе они могут быть общими, особенными и единичными. К общим факторам относятся высокий уровень мотивации, потребность в достижении неординарных результатов, профессионально-личностные стандарты, самодвижение к вершинам профессионализма.

Важной категорией является *акмеологический анализ* — процесс определения акмеологических условий и факторов в исследованиях профессионализма. Предметом акмеологического анализа предстает изучение становления и исчезновения высших форм существования всех психических механизмов в условиях осуществления деятельности, максимально ответственной перед обществом и личностью [93]. Акмеологический анализ и исследования результативны, если опираются на научно обоснованные принципы.

Основополагающими в акмеологии являются методологические принципы [4]:

- системности, рассматривающий сложные разноуровневые системы;
- изучения человека в процессе его развития как индивида, личности, субъекта деятельности, индивидуальности и универсума;
- одновременного изучения двух равноценных с позиций акмеологии объектов — человека и деятельности;
- изучения общего в отдельном и через отдельное;
- развития и психологического детерминизма;
- активности;
- инвариантности.

Принцип системности. Разработка теоретико-методологических основ акмеологии на базе системного подхода является самостоя-

тельным и актуальным для СКМ научным направлением, ибо показывает системную зависимость между факторами, изучаемыми акмеологией, и подготовкой профессионалов для будущих организаций, действующих в государственной, материальной и духовной сферах.

Принцип необходимости изучения человека, его развития в движении. Предполагает изучение развития профессионализма в многообразии человеческих проявлений.

Принцип одновременного изучения человека и деятельности. Сегодня профессионал представляется личностью и субъектом труда. В акмеологических исследованиях изучаются два равноценных объекта — человека и его деятельность [4]. В акмеологии нельзя изучать деятельность в отрыве от человека, который ее выполняет, и человека вне его деятельности. Рассмотрение профессионализма в диалектическом единстве профессионализма личности и деятельности является реализацией этого методологического принципа.

Принцип изучения общего в отдельном и через отдельное. Анализ результатов исследований дает основания полагать, что в акмеологии рассматриваемый принцип реализуется в определении общего, единичного и особенного. Он проявляется в изучении общих закономерностей формирования профессионализма, типичных для конкретной профессиональной деятельности, изучения индивидуального развития профессионального мастера.

Принцип детерминизма и развития. Указывает, что определение внутренних условий, побуждающих к саморазвитию, определение детерминантов развития должны стать составляющими акмеологических исследований. Акмеологическое исследование состоит, как минимум, из двух этапов. На первом этапе осуществляют поиск фундаментальных закономерностей, на втором — определяют акмеологические условия, факторы, детерминанты [4].

Принцип активности. Предполагает определяющую роль субъекта труда в определении путей к профессионализму, индивидуальному развитию.

Принцип инвариантности. Определяет, что в акмеологических исследованиях следует обращать внимание на устойчивость в развитии. Этот принцип особо учитывают при разработке акмеологических инвариантов профессионализма и деятельности специалистов в особых условиях.

В акмеологических условиях кроме общих методологических принципов используют также частные, отражающие специфику исследуемого объекта: научности, реалистичности, прагматичности и др.

Проблемы продуктивности деятельности специалистов ставят вопросы об акмеологических критериях и показателях. При этом главным является определение акмеологических критериев и показателей, их сходства и отличия от критериев и показателей, применяющихся в других науках о человеке.

Критерием принято называть некое мерило оценки, суждения, показателем — характеристики, позволяющие судить о происходящих изменениях. Содержание акмеологических критериев и показателей связано, прежде всего, с профессионализмом специалистов и продуктивностью их деятельности. *Акмеологические критерии* — это характеристики степени овладения современными средствами и содержанием профессиональных задач, характеристики продуктивности деятельности. *Акмеологическими показателями* могут быть также характеристики качеств субъекта труда как профессионала.

Эффективность является обобщающим критерием качества деятельности и содержит общие и особенные критерии (точность, надежность, быстрдействие, стабильность), которые, в свою очередь, описываются конкретными, интегральными и детальными показателями [4].

Быстрдействие обычно рассматривается с нескольких позиций, поэтому этот критерий имеет также специфические показатели: своевременность; время прохождения информации по контуру управления; время, в течение которого после подачи экстренного сигнала достигается требуемый уровень регулирования; время простой сенсорной реакции. Использование того или иного показателя зависит от конкретных задач.

Существует много определений точности, и по сути, они являются показателями соответствия действий специалиста заданному алгоритму. Определений надежности также несколько. Например, *надежностью* деятельности специалиста является его способность поддерживать требуемые рабочие параметры в условиях существенного усложнения деятельности [4].

Стабильность — характеристика вариабельности основных показателей деятельности в течение определенного времени (например, в

течение смены). Показателем стабильности является невыход за рамки заданного допуска качества деятельности в определенный период времени.

Акмеологические закономерности — устойчивые связи и отношения. Примером могут быть связи и отношения между уровнем одаренности человека и его движением к профессиональному мастерству. Эти закономерности бывают объективными и субъективными в силу общего объекта наук, изучающих человека и его деятельность. Объективность связана с действительно существующими акмеологическими условиями и факторами (относящимися к достартовому и стартовому периодам), субъективность — с индивидуально-личностными предпосылками и “преломлением” объективных факторов в личностный смысл.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ КАК ЦЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Профессионализм в предпринимательстве. Среди профессий, обеспечивающих поступательное движение, прогресс человеческого общества, предпринимательство занимает одно из достойнейших мест. В Украине цивилизованное предпринимательство только начинает возрождаться.

Термин “предпринимательство” связывается с разнообразными проявлениями поведения, демонстрирующими предприимчивость, творчество, направленными на организацию социальных и экономических механизмов с целью перевода функционирования ресурсов и ситуаций в русло извлечения практической выгоды, а также допускающими наличие риска и возможность неудачи.

С точки зрения экономиста, предприниматель — это человек, определенным образом комбинирующий ресурсы, результаты труда, материалы и другие элементы, вследствие чего возрастает их прежняя стоимость. Предприниматель вносит изменения, новшества, предлагает новый порядок ведения дел.

С точки зрения психолога, предприниматель — это человек, движимый желаниями: ему хочется достичь существенного, над чем-то поэкспериментировать, избежать давления со стороны других людей.

А вот философ видит в предпринимателе, прежде всего, человека, обеспечивающего благосостояние общества, ищущего более совершенные способы использования ресурсов и создающего новые рабочие места. Подобные взгляды отражают различные стороны предпринимателя и делают представление о нем объемным. Однако специалисты добавляют еще один существенный штрих к обсуждаемой профессии. Предприниматели имеются во всех профессиях — образовании, медицине, научно-исследовательской сфере, юридической деятельности, архитектуре, инженерном деле, социальной работе, промышленном производстве и торговле. Они могут рассматриваться и как самостоятельная профессиональная деятельность, и как элемент профессии безотносительно к конкретному ее содержанию.

Предприниматель — это человек — выразитель своеобразного профессионального “акме” с инновационным характером действий. Предприниматели мужчины и женщины имеют много общего. Вместе с тем они различаются мотивацией, мастерством ведения бизнеса, профессиональной квалификацией, что обусловлено фактором пола.

Современный предприниматель (во всяком случае, живущий в экономически высокоразвитой стране) — это, как правило, достаточно образованный человек, преимущественно с высшим образованием. Мотивация человека на достижение “акме” детерминирована культурным фактором и желанием человека распоряжаться своей судьбой, работать на себя.

Профессионализм в воспитании и образовании. *Педагогическая акмеология* в общем виде — это наука о путях достижения профессионализма в труде педагога. Для определения содержания педагогической акмеологии необходимо выявить специфику труда педагога в отличие от других человеческих профессий и рассмотреть эти различия относительно объекта, целей и задач, условий, способов и средств, а также результатов деятельности [4].

Содержание педагогической акмеологии наряду с профессионализмом включает понятие уровней профессиональной зрелости педагога, психологические характеристики разных аспектов профессионализма педагога.

Педагогическое мастерство — реальное владение высокими образцами труда, уровнями педагогической деятельности, педагогического общения, поведения личности, обязательно сопровождаемое

высокими результатами обученности и воспитанности школьника. Педагогическое мастерство — это:

- выполнение учителем своего труда на уровне высоких образцов и эталонов;
- владение основами профессии, успешное применение известных в науке и практике приемов;
- знание психологии, стаж и опыт работы.

Педагогическая техника — одно из первых проявлений мастерства, владение приемами, умениями; совокупность педагогических приемов и навыков, обеспечивающих поведение учителя, адекватное его внутренним позициям. В мастерстве педагога есть две стороны: смысловая — его личность, позиция и пр.; операциональная — приемы, “техника”.

Педагогическая технология — четкое планирование педагогом учебного процесса и подчинение поставленным целям его содержания, методов, контроль за достижением поставленных целей.

Педагогическая этика — следование нормам общения, гуманистического по содержанию и формам.

Профессиональное поведение педагога — осуществление его педагогической деятельности, педагогического общения, реализация его личности в соответствии с нормами профессии.

Профессиональная обучаемость — открытость педагога к дальнейшему профессиональному развитию, способность к профессиональному самообразованию, самопроектированию.

Педагогическое творчество — поиск и нахождение нового. Возможны следующие уровни творчества: педагогическое творчество в широком понимании, “открытие для себя”, т. е. обнаружение учителем вариативных нестандартных способов решения педагогических задач (эти способы решения уже известны и описаны, но учитель субъективно, для себя, их открывает). Здесь он осуществляет переход от алгоритмических стереотипных приемов к субъективно новым.

Психотехника — владение педагогом своими психическими состояниями, например умение вызвать работоспособность, снять напряженность, приемы изучения себя и др. Главное в труде педагога — выявлять и развивать способности учащихся, предвидеть развитие, проектировать личность.

Профессионализм — наивысший уровень педагогической компетентности. Это овладение смыслами профессии, профессиональными по-

зициями, гуманистической направленностью профессии плюс владение высокими образцами труда (мастерство) плюс поиск нового (новаторство). Поэтому педагогическая компетентность — это владение профессиональными позициями, подкрепление этих позиций средствами, “техникой”. Возрастание профессионализма — это этапы от овладения профессией и адаптацией к ней через овладение высокими образцами (мастерство) к поиску нового (творчества, новаторства).

Различают нулевой и высший уровни профессионализма педагога.

Нулевой уровень предпрофессионализма — “стажер”, т. е. вхождение в профессиональное поведение, овладение профессиональным педагогическим общением.

Высший уровень педагогического мастерства — учитель-вдохновитель. Главная его цель — духовное становление личности. Вдохновитель — это внутренняя работа над совершенствованием самого себя. Если учитель-артист — это начальный этап творческого подхода, то учитель-вдохновитель — высший уровень человечности, бесконечное восхождение духа [93].

Педагогическую акмеологию можно рассматривать как науку о путях перехода педагога по уровням профессионализма: от эрудиции — к мастерству, творчеству, педагогическому исследованию и т. д. Уровни профессионализма у разных педагогов на протяжении профессиональной жизни складываются неравномерно.

Существуют различные пути перехода педагога от одного уровня профессионализма к другому, пути восхождения к высотам профессионализма. Анализом их занимается область акмеологических педагогических технологий.

Акмеологические технологии — совокупность знаний по решению задач относительно достижения педагогом высоких уровней профессионализма, подчиненные этому методы, техники, а также приемы контроля за достижением поставленных целей. Педагогические технологии — это способы, “алгоритмы” эффективного решения задач совершенствования профессионализма педагогов.

Профессионализм в сфере социальной работы. Прикладной областью акмеологического знания является социальная акмеология, которая изучает развитие профессионализма в социальной сфере, характер и уровень проявления индивидуальных, личностных и субъективных особенностей в процессе достижения профессионалом высшей степени зрелости.

Социальная акмеология охватывает две области деятельности: “человек — человек” и “человек — общность”. Эти области существуют в предмете социальной акмеологии в неразрывном единстве. Однако допустимо теоретическое рассмотрение каждой из областей в отдельности.

Чтобы исследовать взаимодействие с личностью, необходимо выделить основные компоненты социальной среды, существенные для понимания личности как объекта социальной защиты. Условно можно выделить такие ее компоненты:

- 1) материальная среда, включающая экономические, природные, бытовые аспекты, материальные условия жизнедеятельности индивида;
- 2) духовная (ценностная) среда, отражающая доминирующие политические, нравственные, религиозные, эстетические и другие ценностные отношения, в которых личность взаимодействует;
- 3) контактные группы, членом которых является личность и через нормы которых преломляются материальные и духовные условия ее жизнедеятельности.

Приведенные компоненты можно выразить в форме треугольника; взаимодействующая с ними личность отображается вершиной тетраэдра, ребра которого изображают всевозможные парные взаимодействия [4].

6.3. АКМЕОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Акмеологические технологии управленческой деятельности. Управленческая акмеология является, с одной стороны, отраслью акмеологической науки, связанной с особенностями управленческой деятельности, с другой — специфической социотехнической практикой, направленной на повышение акмеологического потенциала управленческого корпуса [4].

Предметом изучения управленческой акмеологии является процесс достижения вершины профессионального мастерства в управ-

ленческой деятельности, максимальной творческой самореализации управленца и достижения высшей жизненной самореализации в зрелом возрасте.

Для достижения управленческого “акме” необходимы максимальная самомобилизация, подчинение всех психических, социальных, культурных и других механизмов, вовлеченных в процесс управления, требованиям управленческой функции и ситуации, сложившейся в управленческом процессе. Это требует рефлексивной саморегуляции управленца и выхода на игровые методы, направленные на совершенствование межличностных отношений и повышение профессиональной готовности. Обучающие игры (тренинги) в профессиональной подготовке являются синтетическим, качественно новым видом деятельности [261]. Примером является социально-психологический тренинг (СПТ). Сущность СПТ как средства обучения заключается в его способности служить целям обучения и воспитания и переводу этих целей в реальные результаты. В настоящее время создана новая форма СПТ — акмеологический тренинг программно-целевой направленности, обеспечивающий перевод социально значимых целей подготовки компетентных профессионалов в области управления в реально действующие цели и программу тренинга. Достигается это последовательной реализацией оперативно-технологических функций: анализа, планирования, организации, контроля и регулирования.

Разработанный тренинг включает дискуссионные и игровые методы (дидактические и творческие игровые ситуации, ролевые, в том числе психотерапевтические, игры, контригры), а также тренинги (сенситивный, самопонимания, видеотренинг) с элементами индивидуальной психотерапии и психокоррекции, тим-билдинговые технологии (от англ. *team-building* — формирование команды).

Предложенный тренинг приближает учебный процесс к реальным условиям зарождения потребности в знаниях, навыках и их практическому применению. При этом происходит переход от познавательной мотивации учения к профессиональной, обеспечивается постепенный переход к самоорганизации, саморегуляции действий и деятельности, что способствует развитию самообучения.

К основным отличительным особенностям акмеологического тренинга программно-целевой направленности как синтетической антропотехники контекстного типа относятся [4; 261]:

1) ориентация на освоение участниками технологий всех пяти типов — коммуникативных, гностических, организаторских, конструктивных, проектировочных;

2) программно-целевая направленность семинара-тренинга, что достигается постоянным изучением потребности практики, эффективности освоения включенных в тренинг психотехнологий, проверкой адекватности соответствия первого и второго;

3) использование предлагаемых принципов и техник в процессе преподавания, а также психотерапевтических метатехнологий, через этапы которых участники последовательно проходят весь период обучения;

4) включение в технологию как индивидуальной, так и групповой программы обучения, а также индивидуализация программы обучения с учетом особенностей личности и ожидаемых результатов на уровне как группы, так и отдельного участника. Включение индивидуального психотестирования для адекватной постановки индивидуальных задач;

5) наличие программ трех уровней: межгрупповых, внутригрупповых, личностных;

6) ориентация на поэтапное освоение навыков в режиме: эксплицитное описание эффективной психотехнологии → поэтапное освоение → отработка в смоделированной ситуации (упражнение) → рефлексия → корректировка.

Подготовка и проведение тренинга представляют собой замкнутый циклический процесс, состоящий из трех этапов: программно-целевого, подготовительного и основного.

Первый этап (программно-целевой). Составляющие:

- аналитическая работа (анализ литературных источников, социально-психологической и экономической ситуации для коррекции функции руководителя, социально-психологические исследования в коллективах, анализ результатов семинаров-тренингов по анкетам и тестам, обратная связь с выпускниками и т. п.);
- выявление потребностей практики, поиск новых достижений в теории и практике управления, корректировка целей и задач очередного тренинга;
- соответствующая корректировка программы, методики и технологии;

- поиск и разработка новых психотехнологий и совершенствование апробированных, разработка исследовательского инструментария (анкет, тестов, программ для их расчета);

- разработка системы оргобеспечения, подготовка оргсостава и инструкторов-тренеров.

Второй этап (подготовительный). Составляющие:

- реклама;
- подготовка оборудования, документации, размещения, питания;
- решение организационно-финансовых вопросов;
- формирование медицинской, психологической и психиатрической мониторинговых служб.

Третий этап (основной) — собственно социально-психологический тренинг, предполагающий такие технологические шаги: выбор имиджа; входное тестирование и анкетирование; лекции; тренинги; ролевые и ситуационные игры; экзаменационная процедура; выходное тестирование и анкетирование. Эти шаги имеют особые задачи на общем (межгрупповом), внутригрупповом и личностном уровнях.

Все три этапа подчиняются методологическим принципам личностной экологии (отказа от оценок личности, невмешательства в проявление личной свободы выбора), системного подхода, поиска синергетических решений, технологического типа анализа процессов, использования интегративных подходов, прагматической направленности процесса обучения.

Основной задачей и отличительной особенностью рассматриваемого тренинга является освоение коммуникативных, личностно-организационных, психокоррекционных, развивающих и профессиональных психотехнологий. Технологии осваиваются в эксплицитном виде с последующим переводом на уровень формирования навыков в имплицитном виде в моделируемых игровых ситуациях.

В программу тренинга входят:

- ролевые тренинги (содержат ролевые упражнения и задания к ним);
- ролевые ситуации и задания к ним;
- самостоятельная работа над ролью и консультации;
- совместное обсуждение ролей и групповое консультирование;
- инструктирование каждого участника и группы;
- коммуникативные и творческие задания каждому и всей группе;

- собственно игра;
- отчет об участии в игре, итоговое обсуждение и анализ хода и результатов игры, ее коррекция.

Эффективность использования разработанного тренинга в ходе подготовки руководителей к профессиональной деятельности обусловлена комплексом условий. Приведем главные из них:

- специальная подготовка участников к освоению технологий и осознанию их необходимости для эффективной профессиональной деятельности;
- внедрение гарантов — личной заинтересованности и психологической готовности;
- формирование профессиональных и познавательных интересов участников тренинга;
- ожидание обучаемыми развертывания своих индивидуальных возможностей в процессе познавательной и профессиональной деятельности;
- создание у личности нравственной комфортности и удовлетворенности.

Тренинг является одним из эффективных средств развития участников. Наиболее эффективными приемами в СПТ являются предоставление новых вариантов, информационная недостаточность, внезапные затруднения. Применение этих приемов приводит к формированию способностей, связанных не только с коммуникативными, но и с гностическими, проектировочными, конструктивными и организаторскими компонентами профессиональной деятельности, а также с социальной перцепцией (восприятием) и рефлексией.

При решении руководящими кадрами прогностических задач в условиях информационной недостаточности организаторы тренинга применяют внезапные запрещения, требование новых вариантов, изменение условий и правил, определяющих процессы. Новообразованиями при этом варианте тренинга оказываются перемещение центра мыслительных действий с практического на понятийно-вербальный уровень с преобладанием объемного видения задачи; равномерное вовлечение структурных и функциональных компонентов при формировании замысла решения и его принятии; тенденция к использованию конструктивных, коммуникативных и организаторских действий.

Усложняющие приемы моделируют условия реальной профессиональной деятельности, вырабатывают своеобразный иммунитет к

преодолению затруднений, воздействуя на психику человека, являются стимулом к повышению уровня творческого мышления и освоению новых психотехнологий.

Акмеологический тренинг может иметь большое значение в практике подготовки управленческих кадров, ибо освоение управленческих ноу-хау наиболее целесообразно в групповом режиме, и подготовка сравнительно небольшой группы кандидатов на руководящие должности имеет идеальные возможности к развитию соответствующих навыков.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ АКМЕОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

Акмеологическое консультирование. Консультантами для организации-клиента являются специалисты по экономике, финансам, технологии производства и т. п. Акмеолог в роли консультанта выполняет особые функции. Управленческое консультирование для акмеолога — это пространство профессионального общения с группой, коллективом, объединением людей, связанных рамками действующей организации (предприятия, учреждения). Особенность функции акмеолога-консультанта проявляется в умении быть катализатором групповых процессов.

Основные виды деятельности акмеолога-консультанта:

1. *Работа с группой, ориентированной на проблему.*
2. *Индивидуальные консультации.* Этот вид деятельности предполагает навыки, несколько отличающиеся от навыков психологической работы с группой. Индивидуальное консультирование акмеолога может определить судьбу дальнейших отношений консультативной фирмы с организацией-клиентом. Заключение контракта на предоставление консультативных услуг во многом зависит от акмеологического подхода к результатам первого разговора, первой встречи клиента-руководителя с предполагаемыми консультантами.

3. *Диагностика.* В этом случае особенности работы проявляются в подборе методик разработки сценариев по проведению диагностики с предъявлением результатов и в исполнении консультативной роли.

Исследование акмеологических технологий показывает, что они представляют собой совокупность методов, приемов и техник, пос-

редством которых организуется и реализуется движение личности к вершинам самореализации. Отличительной особенностью технологий является подчиненность их принципам гуманизма, ориентированность на достижение высших уровней развития человека, в том числе в сфере профессиональной деятельности.

Для формирования навыков решения такой ключевой задачи профессионального становления, как анализ и прогнозирование процессов в социальных организациях различного типа, часто используют технологические карты для составления характеристик организаций. Используемая для этой цели технологическая карта включает описание:

- целей организации как системообразующего фактора;
- стратегии организации, состава и структуры организации;
- преобладающих типов корпоративной культуры;
- социально-психологического климата в организации.

Тест-тренажеры системы на основании сценариев поведения формируют требуемые профессиональные навыки. Работа с ними создает систему универсальных аналитических операций, являющихся инструментом для решения сложных задач.

Индивидуальное тестирование в тест-тренажерном практикуме является инструментом психолого-педагогического воздействия, одна из целей которого — наглядно проиллюстрировать существующие подходы к оценке личности человека.

Каждый занимающийся согласно стандартной инструкции выполняет тестовые задания, а затем вместе с акмеологом расшифровывает их и получает качественно-количественную оценку полученных результатов, т. е. схему ориентировки для оценки качеств личности, а также приобретает опыт выполнения соответствующих действий в процессе самоанализа. Один из вариантов проведения второй части тест-тренажерных занятий — индивидуальное прогнозирование.

Собранный в ходе практических занятий материал становится основанием для размышлений учащегося о природе его отношений со значимыми для него людьми, дальнейшем его развитии. Выполнение заданий побуждает учащихся согласовывать личный субъективный опыт с полученными знаниями, духовно обогащает их, развивает системы механизмов самоорганизации, вырабатывает навыки саморегуляции своего поведения.

Тестовые задания можно использовать для создания игровых ситуаций, как средства управления мотивацией к учению, как наглядные иллюстрации понятийного аппарата управленческих дисциплин, как составляющие моделируемых учебно-игровых ситуаций. Многократное повторение таких процедур приводит к тому, что схемы ориентировки постепенно переходят на подсознательный уровень и приобретают характер симультанных (одновременных) кодов.

В результате теоретического и историко-научного анализа профессионального становления человека было определено, что основные противоречия этого процесса можно решить созданием оптимальных условий для проявления личностных качеств субъекта. Оказалось, что, несмотря на значительные достижения акмеологической науки, выявление акмеологических основ становления людей в качестве субъектов профессиональной деятельности все еще остается актуальным.

Основными факторами достижения человеком вершины профессиональной деятельности являются:

- фактор внутреннего мира человека, где интегрируются все впечатления, которые давала человеку действительность в течение прожитого отрезка жизни; обобщаются и индивидуально неповторимо систематизируются переживания, вызывавшиеся этими впечатлениями; оцениваются собственные поступки, совершенные по личной инициативе;
- фактор личностного “акме” человека, проявляющийся в его индивидуальном уровне развития, уровне физического развития и субъектно-деятельностном уровне;
- фактор полового различия, зависящий от того, кто достигает профессионализма деятельности — мужчина или женщина, во многом характеризуется составом семьи и ролью родителей в воспитании детей;
- фактор социальной микросреды, где важную роль играет влияние родителей и родственников, степень их влияния на духовный мир человека.

Таким образом, можно заключить, что семья и школа, более или менее согласованно либо рассогласованно воспитывающие человека в первые полтора десятилетия его жизни, задают характер движения человека по жизненному пути. Перечисленные факторы в полной мере влияют на развитие профессионального мастерства человека и

позволяют ему состояться как развитой личности при достижении своего "акме".

От современного управляющего требуется освоение в процессе профессионального становления навыков управления своим поведением при профессиональном взаимодействии с подчиненными. Это, в свою очередь, предполагает формирование готовности к кооперации с коллегами, к нахождению и принятию решений, особенно в условиях столкновения различных интересов, конфликтного взаимодействия. Последнее подразумевает организацию эффективного делового общения, осознание индивидуальных коммуникативных особенностей и при необходимости их оперативную коррекцию.

Успешное профессиональное становление управленца практически невозможно без овладения им навыками управления собственным поведением в рамках различных организаций. Для этого руководитель должен чувствовать личностный потенциал, профессиональный ресурс каждого из подчиненных, в том числе предел их возможностей в конкретный момент.

Мудрый и дальновидный руководитель должен быть терпимым к ошибкам своих сотрудников. Профессионал мучительно переживает любую неудачу, но после нее приступает к делу обновленным. Видеть хорошее в производственном процессе, в работе людей — это специальная управленческая задача, которую руководитель сознательно и целенаправленно должен ставить перед собой, однако самое губительное для руководителя, когда его окружают бездарные или корыстные люди.

Руководитель должен использовать и постоянно совершенствовать во взаимодействиях с персоналом формы работы с индивидуализирующим воздействием: делегирование полномочий, квалификационные собеседования, личностную мотивацию и др.

Акмеологическое воздействие занимает заметное место в реализации высокоэффективной профессиональной деятельности человека. Различают такие акмеологические воздействия, как заражение, внушение, убеждение, подражание, принуждение. Кроме того, — слухи, рэкет, захват заложников, публичные террористические акты, аварии, эпидемии, митинги, демонстрации, религия, голодовки, стачки, забастовки, акты самосожжения, средства массовой информации, модификация поведения, мода, реклама, психотропное оружие.

Как видим, здесь используют все типы психологического воздействия, предполагающие высокоэффективное, целенаправленное психологическое влияние специалиста системы “человек — человек”. Он выступает в качестве субъекта профессиональной деятельности для других людей на основе глубоких знаний теории, методологии, сформированных умений и навыков применения современных технологий психологического воздействия на практике. Это высший уровень мастерства в применении психологического воздействия для решения профессиональных задач в рамках системы “человек — человек”.

Исследуя достижение человеком “акме” (вершины развития), нужно учитывать такие факторы, как социально-экономические условия общества, членом которого он является; конкретное историческое время, в которое он живет; его социальную принадлежность; конкретную социальную ситуацию, которая существует в данный момент в обществе; возраст человека, пол.

Работа акмеологической службы со зрелыми людьми состоит в том, чтобы помочь им состояться в жизни, профессии, семье, видеть плоды своих трудов, приносящих радость и пользу другим людям, развивать профессиональное самосознание и творческое профессиональное мышление. Искусство акмеолога состоит в использовании стратегий косвенного управления, вызывающих потребность в самокоррекции и самореорганизации деятельности.

Работа психологической акмеологической службы базируется на трех основных компонентах: научном, прикладном и функциональном.

Научный компонент обеспечивает разработку теоретико-методологических проблем психолого-акмеологической службы, связанных с анализом закономерностей, путей и методов достижения вершин в профессиональном и личностном развитии человека, его творческих возможностях. Главным в этом направлении является:

- научное исследование психологических, педагогических и социологических закономерностей развития взрослого человека в их взаимосвязи и взаимозависимости;
- изучение условий, обеспечивающих высокий уровень эффективности действия властных структур;
- выявление важнейших факторов достижения вершин профессионализма в различных областях деятельности.

Прикладной компонент обеспечивает разработку содержания деятельности психолого-акмеологической службы в различных сферах управления, а также диагностических, коррекционных программ, составление учебных пособий и методических материалов, которые позволяют специалистам вести учебную, консультационную, коррекционную, психотерапевтическую работу со взрослыми людьми в направлении их личностного и профессионального совершенствования.

Функциональный компонент обеспечивает плодотворную деятельность психолого-акмеологической службы в соответствующих структурах федеральных и муниципальных органов.

Акмеологические технологии представляют собой совокупность методов, посредством которых организуется и реализуется движение личности к вершинам самореализации в различных сферах взаимодействия.

Службы управления персоналом используют такие технологии:

- для выявления индивидуальных личностных особенностей различных субъектов профессиональной деятельности — письменную психологическую характеристику личности, где должны быть приведены мотивационно-смысловые, каузальные и процессуальные описания личности как субъекта жизнедеятельности;
- для развития коммуникативной компетентности служащих службы управления персоналом — проектирование переговоров как средство конструктивного разрешения межличностных конфликтов;
- для решения задачи профессионального становления в социальных организациях различного типа — технологические карты составления характеристик организаций. Эти карты включают описание целей организации как системообразующего фактора, ее стратегию, состав и структуру, преобладающие типы корпоративной культуры, социально-психологического климата;
- тест-тренажерные практикумы, особенностью которых является использование психодиагностических методик;
- методы предъявления оценочной информации (внешней интерпретации, компенсации, парадоксального предъявления оценочной информации, замены утверждений вопросами, программ, изначальных установок, инициации запроса на оценочную информацию, соучастия в распознавании оценки, последовательных приближений, переориентации реакции).

Расшифровывая полученные результаты, акмеолог приводит теоретические сведения, необходимые для понимания выявляемых с помощью теста качеств. При этом он дает определения исходных понятий, указывает основные ориентиры для оценки высокого, среднего и низкого уровней развития соответствующих качеств, смысла их выявления при решении управленцем профессиональных задач.

Работа акмеологической службы. Становление любой службы представляет собой сложный процесс, тем более, когда речь идет о службе акмеологической, связанной с феноменами развития человека, общества, человеческой цивилизации, с кадровыми стратегиями и кадровой политикой. Более того, когда страна находится в новых социально-экономических и политических условиях, возникает острая потребность в выработке и реализации новой кадровой политики, соответствующей духу времени, критериям научно-технического прогресса, стимулирующей осуществление проводимых экономических и политических реформ. Это, в свою очередь, приводит к необходимости радикального совершенствования системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации и профессионального мастерства руководящих кадров властных структур и управления.

Значительную помощь и содействие в решении указанных крупномасштабных проблем способна оказать акмеологическая служба. Целесообразность ее создания определяется:

- необходимостью особой профессиональной подготовки специалистов для работы в сфере бизнеса, органах представительной, исполнительной власти на региональном, муниципальном, первичном уровнях;
- требованиями повышения эффективности и культуры управления, совершенствования профессионализма руководящих кадров, прежде всего, за счет их личностного потенциала;
- настоятельной актуальностью внедрения в управленческую деятельность различных властных структур новейших акмеологических и психологических технологий.

Акмеологическая служба (разнообразные структуры, эксперты-профессионалы в различных сферах деятельности) в системе административного управления действует на центральном, региональном и низовом уровнях в США, Англии, Японии и других развитых странах. Несмотря на различия в принципах организации и способах функционирования, практика этих стран свидетельствует о том, что акмеоло-

гическая служба эффективна в повышении профессионального мастерства политических лидеров государств, формировании позитивного имиджа правительств, совершенствовании действий властных структур, работы управленческого аппарата в центре и на местах.

Анализ опыта стран с разветвленной акмеологической службой показывает, что ее работа на всех уровнях обеспечивает полноценное психологическое и акмеологическое обслуживание органов власти всех звеньев, оказывает действенную профессиональную помощь руководителям, сотрудникам органов управления, специалистам различного профиля посредством [4]:

- анализа, диагностирования и прогнозирования развития социальных и территориальных процессов, обеспечения органов власти и государственных деятелей оперативной информацией, позволяющей принимать адекватные состоянию общества политические и управленческие решения;
- выработки оптимального механизма взаимодействия различных управленческих структур, отношения между органами власти, общественными и предпринимательскими организациями, между социальными, национальными, региональными интересами различных групп населения;
- осуществления психодиагностики и психокоррекции индивидуального поведения, выработки индивидуально ориентированного стиля деятельности, формирования культуры общения управленческих кадров;
- разработки программ, целенаправленной организации системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления;
- внедрения в управленческую деятельность новейших акмеологических и психологических технологий.

В условиях Украины наряду с затронутыми проблемами сотрудники государственной акмеологической службы могли бы работать и по таким важным направлениям:

- акмеологическое обеспечение принятия и реализации решений;
- оказание акмеологической поддержки политическим лидерам в решении личных проблем;
- акмеологическое обеспечение профессиональной деятельности и подготовки кадров.

В функции акмеологических служб целесообразно включить следующие:

- прогнозирование развития социальных и политических процессов;
- снятие конфликтных ситуаций;
- формирование общественного мнения;
- проведение предвыборных кампаний.

Акмеологическая служба (совместно с психологической) должна осуществлять следующие виды деятельности:

1. *Социально-диагностические:*

- анализ статистической информации, функциональных и архивных документов, писем, жалоб, заявлений населения, контент-анализ писем и средств массовой информации;
- целевые социологические и социально-психологические исследования;
- систематическое изучение проблемных ситуаций жизнедеятельности населения и экспертных оценок;
- прогнозирование реакции различных групп населения на принятое решение и возможных позитивных и негативных последствий;
- проектирование, концептуализация, программирование региональной и локальной социальной политики, социального развития региона или локальной территории;
- создание мониторинга проблемных ситуаций регионального и локального уровней;
- разработка систем показателей для мониторингового контроля и отслеживания территориально-управленческих проблем.

2. *Психологические:*

- выявление сильных и слабых сторон психического типа руководителя;
- определение психологических особенностей организации личного времени руководителя;
- развитие творческого потенциала руководителя;
- составление психологических портретов руководителей и их оппонентов;
- психологический отбор специалистов по их профессиональным и личным качествам с использованием методов диагностики.

3. *Психотерапевтические, коррекционные и тренинговые:*

- организация системы психологической защиты;
- формирование и коррекция политического имиджа;

- акмеологический и психологический тренинг поведения руководителей в типичных и экстремальных условиях;
- проведение индивидуальных психотерапевтических консультаций, занятий по релаксации (снятие напряжения) и психотерапии с целью гармонизации самооценки руководителя, межличностных отношений;
- использование психологических и акмеологических механизмов регулирования межличностных отношений.

4. *Консультативные:*

- оказание психологической поддержки руководителю в решении его профессиональных и личностно-индивидуальных проблем;
- психологическое обеспечение принятия и реализации политических и управленческих решений;
- психологическое обеспечение кадровой работы;
- определение профессионального уровня сотрудников региональных и локальных органов власти.

Работники акмеологической службы наделяются правами и обязанностями, соответствующими их профессиональному профилю.

ВЫВОДЫ

1. Акмеология — наука, возникшая на стыке естественных, общественных, технических и гуманитарных дисциплин, изучает закономерности и механизмы развития человека, общества, человечества на ступени их зрелости, достижение наиболее высокого уровня прогрессивного развития. Появление акмеологии обусловлено всем историческим развитием человечества.

2. Акмеология дает систему идей, представлений, понятий, является основой замыслов и целей СКМ. Она может стать формой отражения действительности, внося определяющие положения в систему индивидуальных ценностей человека, общества, человечества. Отражаясь в общественном и индивидуальном сознании, предлагая средства достижения вершин развития, акмеология привносит в систему подготовки человека к жизни идеологию прогрессивного развития, целенаправленной, содержательной и гармоничной, осмысленной жизни. Акмеологический подход в СКМ позволяет осуществлять

подготовку специалистов, соответствующих требованиям времени и особенно управленцев новой генерации, способных решать задачи в условиях перемен.

3. Акмеологические факторы — это основные причины, имеющие характер движущих сил, обуславливающие достижение вершин развития биосоциальных и духовных систем, вершин профессионализма человека. Вскрытие факторов, способствующих и препятствующих прогрессивному развитию, позволяет учитывать их в организации управления (самоуправления), функционирования и развития. Различают факторы объективные (проявляющиеся в действительности) и субъективные (связанные с субъективными предпосылками: мотивы, направленность, способности, компетентность, творчество). Анализ этих факторов базируется на методологических принципах: системности, изучения человека в процессе его развития как индивида, личности, субъекта деятельности, индивидуальности и универсума; изучения человека, организаций людей в деятельности; изучения общего в отдельном и через отдельное; развития и детерминизма; активности, инвариантности.

4. Профессионализм специалистов основан на учете акмеологических факторов в специфике подготовки человека к жизни и деятельности. Система подготовки профессионалов является стратегическим фактором развития общества. Совершенствование этой системы с позиций акмеологического подхода происходит через подсистему акмеологического обеспечения управленческой деятельности в организациях и государстве (разработка и внедрение акмеологических технологий в управленческую практику, создание специальных акмеологических служб).

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Охарактеризуйте роль и место акмеологии как учебной дисциплины; в системе подготовки человека.
2. Как используется акмеологический подход в управлении развитием человека, общества, человечества?
3. Почему акмеология является идеологической дисциплиной для СКМ?

4. Какие факторы способствуют и препятствуют прогрессивному развитию человека, общества, сообщества людей?

5. Назовите факторы, способствующие (или препятствующие) Вашему становлению и развитию.

6. Охарактеризуйте принципы акмеологического анализа.

7. Какое акмеологическое обеспечение необходимо осуществить для успешной деятельности организаций. Приведите пример.

8. Обоснуйте вариант организационной структуры акмеологической службы на предприятии, где вы работаете.

9. Объясните понятие “акмеологическое воздействие”.

10. На основании изученной теории попытайтесь определить факторы, способствующие и препятствующие развитию нашего общества.

11. Охарактеризуйте акмеологические технологии и оцените возможность их применения в реальных условиях.

12. Как можно осуществить акмеологическое обеспечение при достижении вершин профессионализма в системе подготовки специалистов?

МАУП

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

7.1. МЕТОДОЛОГИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Методология как стратегический фактор СКМ. *Методология* — учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности [267]. В праксеологическом аспекте под методологией понимают систему определенных теорий, использующих роль руководящего принципа, орудия научного анализа, средства реализации этого анализа. Назначение методологии — давать четкое системное, развивающееся знание о законах, категориях, с помощью которых действительность может адекватно отражаться в сознании людей [331]. Согласно другому подходу, методология — учение не просто о средствах, методах мышления и деятельности, а и о форме организации жизнедеятельности людей. Приводя различные определения, мы преследуем цель не констатировать отсутствие сложившегося понятия, а показать влияние методологии на решение проблем СКМ. Один из основателей нового направления в методологии Г. Щедровицкий показал роль и место этого учения в теории и практике на примере ситуации, описанной С. Лемом в романе “Солярис”. Прилетевшие на чужую планету земляне не могли понять, каков покрывающий ее океан — живой или неживой. Люди столкнулись с непонят-

ным для них явлением и не только не знали, что это такое, но более того, не понимали, как это узнать. Естественно, они применяли операции и процедуры, выработанные на Земле, — бросили в живой океан атомную бомбу. Так вот, применительно к исследованию объекта и предмета СКМ *методология* — это учение, дающее средства получения характеристик объекта и подход к его исследованию.

При описании предмета своей науки специалист пользуется ее средствами и методами. Существует много наук, изучающих одинаковый объект. Например, общество или человека изучают социология, психология, кибернетика, медицина и другие науки. За многие годы изучения одного и того же объекта они накопили определенный понятийный аппарат, соответствующие методы. Однако приходится констатировать, что представители различных направлений в науке чаще всего не могут понять друг друга. Возникает задача комплексного изучения многих сложных объектов, где должны сотрудничать представители различных наук, актуальной стала методологическая задача. В СКМ объектом изучения является деятельность, представляющая собой полиструктурную и полифункциональную систему, поэтому задача выбора методологического подхода актуальна.

О важности методологии в теории и практике стратегического управленца можно не только прочесть в фантастическом романе. В стратегическом управлении мы сталкиваемся с необходимостью методологического обеспечения стратегических заказов организации, руководства, управления системными объектами.

Современные идеи о статусе методологии тесно связаны с кризисом основ классического естествознания, проявившимся в начале XX ст. Преодоление этого кризиса показало необходимость пересмотра подходов к развитию науки, норм познания и способов научной деятельности, продемонстрировало объективную потребность в методологии как деятельности, обращенной к познанию.

Один из основателей современной отечественной психологии Л. Выгодский отмечал необходимость целенаправленного руководства со стороны методологии, называя ее философией специальных дисциплин. По его мнению, функциональное место и значение методологии в “организме” науки аналогичны месту и значению скелета в организме живого существа. Этот “принципиально методологический скелет” обеспечивает единство и целостность научных систем. Под скелетом здесь понимают систему основных понятий той или

иной области знания, ее концептуальный каркас. Это потребовало и в данном пособии, где рассматриваются вопросы теории СКМ, предложить взаимосвязь категорий (см. главу 1).

Итак, методология важна и в управлении, и в науке, и в жизни, и в деятельности человека и общества. Остановимся на вопросе, что же такое методология сегодня. Как отмечалось выше, это учение о методах познания каких-либо объектов, применительно к теории СКМ — деятельных объектов управления (например, кадровой политики). Каждая наука познает этот мир через исследования своего объекта. Сегодня сложилась такая ситуация в изучении окружающего мира, когда подавляющее большинство исследователей во всех областях науки предпочитают работать только в рамках своих научных предметов и на представителей других дисциплин смотрят как на “чужаков”, которых надо опасаться и держать на расстоянии, чтобы предохранить свои научные предметы от “загрязнения” и вульгаризации [351]. Вообще наука за сотни лет в результате специализации и концентрации на своем предмете сделала рывок в познании определенной области действительности, но в целом утратила целостность в ее представлении.

Современные психологи знают только психологию человека, физиологи — только его физиологию и т. д. Это нормально, но до тех пор, пока не ставится вопрос: “Что такое человек?” или “Что такое деятельность?”. Такой подход в познании имеет как достоинства, так и принципиальные недостатки. Он побуждает к поиску формы совместной деятельности по решению общих проблем в науке, экономике, политике.

Объекты стратегического управления, изучаемые различными науками, как правило, очень сложны (социальные системы, системы деятельности), имеют специфические предметы, и менеджеры должны учитывать это в управленческой практике. Совместная работа различных специалистов обусловила необходимость развития форм междисциплинарной коммуникации и комплексного полипредметного мышления. Это привело к поиску соответствующего методологического обеспечения. Сегодня вполне обосновано мнение, что человеку необходимо иное мышление, которое придет на смену научному и философскому, т. е. методологическое, управленческое мышление [12; 331].

Научное мышление, разделенное на множество изолированных и автономных научных предметов (наук), привело к разорванности

связей между ними и не дает единой научной картины мира. Мы имеем биологическую картину мира, социологическую, даже математическую, но целостной картины нет. И, вероятно, во многом в силу этого, принимая управленческие решения, которые впоследствии приводят к катастрофическим последствиям, руководители часто искренне удивляются и не могут понять их причин. Особенно ярко это проявляется в стратегическом управлении и СКМ в частности. Часто специалисты или представители определенных областей науки, теории и практики переносят знания своего предмета на ту область, где не являются знатоками. Такая проекция своего опыта породила перенесение действий по нормам и стандартам, принятым в определенной сфере деятельности, где действовали одни законы, на другие сферы, где исследуемые объекты подчинялись другим законам. Человек сегодня чаще всего лишен системного, целостного видения мира, его сознание и мышление (хотя и научное) “заужено”, специализировано рамками изучаемого им предмета. К пониманию необходимости нового мышления пришли еще руководители бывшего СССР, планируя очередную перестройку. Но, принимая стратегические решения, которые вновь привели к катастрофическим последствиям, руководители огромной страны обошлись без методологии и соответствующего мышления.

Затруднения, отмеченные при анализе объекта СКМ, позволяют сделать следующий вывод: деятельность — это сложный объект, требующий специального методологического подхода. Трудность состоит в том, что, признав сложность объекта исследования, мы не знали, как узнать, что такое деятельность, т. е. возникла необходимость привлечения методологии для разработки соответствующих средств. Деятельность стратегического управленца следует рассматривать как объект исследования, исходную универсальную целостность. Решив осуществить стратегическое управление организацией людей, управленец попадает в поле существующих отношений между людьми, взаимосвязей, побуждающих и заставляющих его вести себя определенным образом. Для решения поставленной перед собой задачи управленец должен как бы войти в деятельность, “прикрепиться” к системе человеческой деятельности. Это требует необходимого методологического подхода, способностей, владения различными видами деятельности, соответствующими поставленной цели и, как минимум, знаний основ организационно-управленческой деятельности.

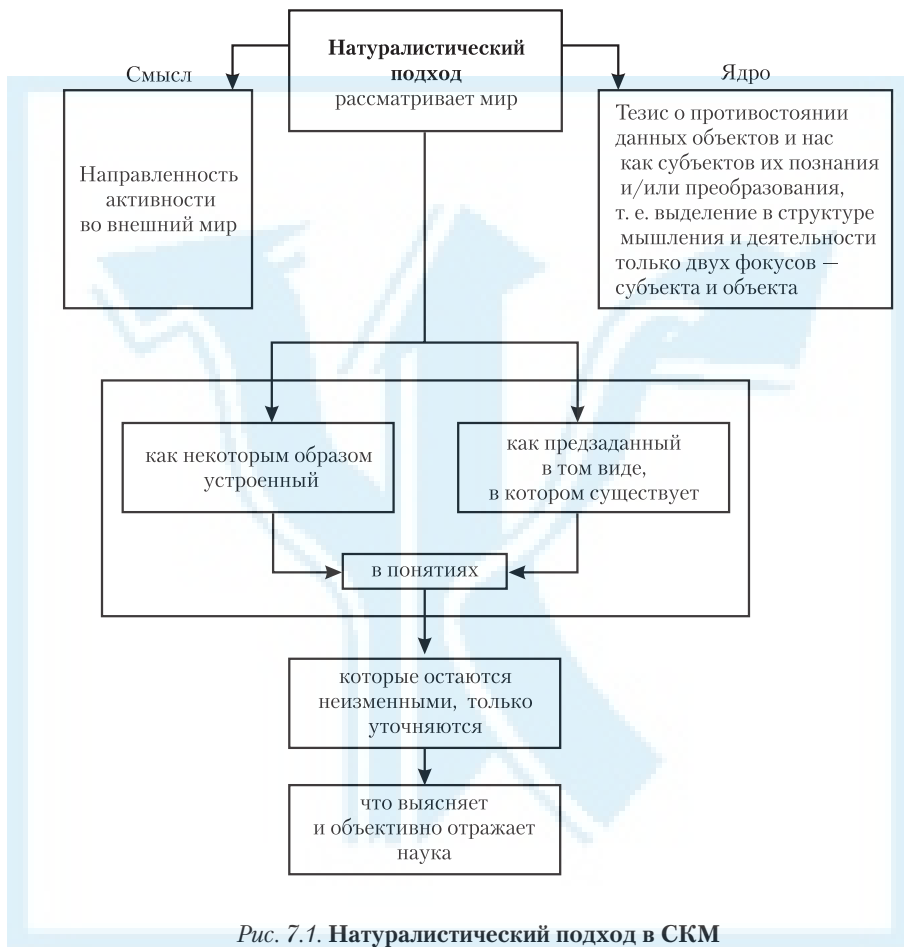
Натуралистический и системодетельностный методологические подходы в СКМ. В реализации методологической функции при решении проблем теории и практики СКМ целесообразно рассмотреть возможность использования двух подходов: натуралистического и системодетельностного (СДП).

Натуралистический подход использовался как методологическое обеспечение последние несколько сотен лет, и ему наука обязана основными успехами. Но именно он привел к отсутствию целостной научной картины мира, о которой уже шла речь. Системодетельностный подход призван не заменить натуралистический, а усовершенствовать методологическое обеспечение, как бы “вбирая” его в себя.

Рассматриваемые подходы различаются принципиально (рис. 7.1 и 7.2) [212]. Всякий исследователь, принимающий натуралистический подход, исходит из того, что ему уже дан объект его рассмотрения, что он сам как исследователь (субъект) противостоит этому объекту и потому применяет к нему определенный набор исследовательских процедур и операций, дающих ему, исследователю, знания об объекте. Эти знания представляют собой своеобразные трафареты, шаблоны или схемы, которые накладываются на объект и таким образом получается его изображение, а вместе с тем вид и форма объекта [331]. Однако еще К. Маркс указывал на недостаток, присущий этому подходу, и обращал внимание на то, что предмет, действительность, чувственность берутся только в форме объекта или созерцания, а не как человеческая чувственная деятельность, практика, не субъективно [175]. В дальнейшем рассмотрим, насколько субъективно восприятие человеком действительности.

Системодетельностный подход не исходит из оппозиции “субъект — объект”, а исследует системы деятельности и мышления (изучающие действительность), использует средства и методы, технику и технологии, процедуры и операции, которые составляют структуру “мыследеятельности” и задают основные формы ее организации [331].

Натуралистический подход, с одной стороны, учитывает особенности работы сознания человека, которое фиксирует только объект исследования, сосредоточивается только на нем, только его замечает и видит. С другой стороны, натуралистически организованное сознание не замечает сложнейших структур мышления и деятельности, не осознает тех взаимосвязей и отношений наблюдаемого объекта и



окружающей среды, что объект исследования включен в эту мыследеятельность и является ее функциональным элементом. Еще И. Кант убедительно доказывал, что человек видит то, что знает. Для рассматриваемой формы мыследеятельности это означает, что человек получает результаты исследования, характеризующие не объект природы или объект принятия решения, а собственное мышление на основе опыта (на основе информации “модели мира”).

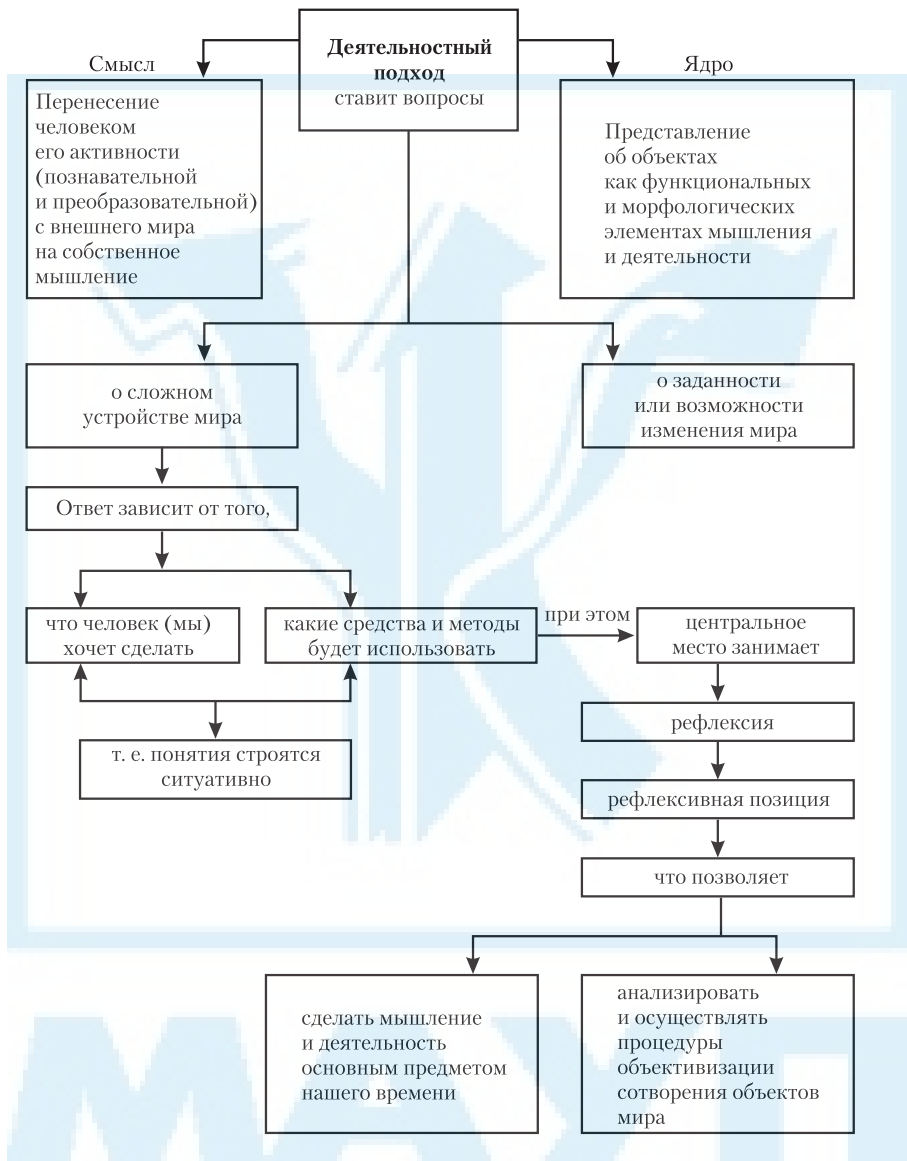


Рис. 7.2. Системодетельностный подход в СКМ

Образно говоря, реально человек как бы “накладывает” свои знания на материал природы и таким образом порождает объекты рассмотрения [331]. При этом предмет отличается от объекта, ибо является продуктом познавательной деятельности и подчиняется закономерностям, отличным от закономерностей непосредственно объекта. Отмеченное является принципиальным недостатком натуралистического подхода.

Переход к СДП связан с изменением в структуре и формах организации человеческого мышления и мыследеятельности, с необходимостью комплексного подхода к исследованию сложных объектов. Большинство открытий сделано на стыках различных наук. Наиболее эффективные управленческие решения приняты тогда, когда ЛПР учитывали сложность объекта управления, полипредметный характер результатов исследований.

Важно и то, что переход к СДП не требует отмены других подходов к изучению объектов. Необходимы психологические, социологические, логические и другие подходы к исследованию объекта (управления), имеющие различную природу, но требуется то, что их организует. Эта организация достигается за счет методологических форм, что дает многостороннее, многоплановое, многопредметное представление объекта принятия решения. Для анализа объекта управления, получения целостного результата прогнозирования его развития СДП позволяет результаты, выработанные представителем одного предмета, соединять, организовывать с результатами, выработанными представителем другого предмета.

Такие возможности СДП объясняются тем, что с позиций этого подхода предмет методологии отличается от предметов других конкретных наук и является деятельностью, познанием, мышлением или, если говорить точнее, всей деятельностью человечества, включая не только собственное познание, но и производство [330–332]. С позиций СДП предмет методологии — это теория человеческой деятельности.

Таким образом, методологическое различие натуралистического подхода и СДП проявляется в различии способов онтологического видения и представления мира, различии средств и методов мыслительной работы. Применительно к СКМ это различие в видении мира и разработке рекомендаций для его теории и практики.

7.2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Понятие кадровой политики. Взаимосвязь основных категорий.

Правильное функционирование и оптимальное развитие социальных механизмов отбора и распределения индивидов в иерархической структуре общества возможно лишь в случае научно обоснованной разработки и реализации кадровой политики [336]. В теории и практике управления ее понимают по-разному.

Кадровую политику определяют так:

- система целей, принципов и вытекающих из них норм, методов и критериев работы с кадрами [337];
- целостная, общегосударственная стратегия [74];
- политический курс работы с кадрами [73];
- генеральное направление в кадровой работе [336];
- специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики;
- система управления людьми [336];
- деятельность персонала управления [336; 337];
- стратегическое направление работы служб персонала; система теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов [53].

Такое многообразие определений кадровой политики позволяет сделать следующие выводы:

- 1) кадровая политика — понятие многогранное;
- 2) в кадровой политике отсутствует сложившееся понимание одного и того же социального явления.

При этом отмечается, что кадровая политика:

- основывается на познанных закономерностях общественного развития [336], имеет социальную природу;

- направлена на оптимальное формирование и эффективное функционирование социальных механизмов отбора, воспитания и распределения индивидов в социальной структуре [337];
- определяется совокупностью наиболее важных положений, выраженных в государственных решениях на длительную перспективу или на конкретный период;
- имеет цели и содержание [336; 337];
- в своей основе реализует стратегию организации;
- реализуется в управлении персоналом через деятельность кадровых служб (кадровую работу);
- строится на методологической базе системодействительного подхода функционирования и развития организации;
- объектом считает человеческие ресурсы, а предметом — систему управления этими ресурсами.

В понимании понятия “кадровая политика” рекомендуется различать “широкий” и “узкий” смысл и толкование [337].

Кадровая политика в широком смысле — это система правил и норм, разрабатываемых стратегическими органами управления для приведения человеческих ресурсов в соответствие с целями и стратегией организации. В узком понимании — это система норм (часто не осознаваемых персоналом), организационно-стабилизирующих методов создания организационной культуры и организационных отношений между людьми.

Исходя из изложенного, приходим к выводу: кадровую политику характеризует ее связь с целью, стратегией, структурами организации, организационными отношениями. Кадровая политика разрабатывается на стратегическом уровне, а реализуется через направленность деятельности людей (осуществляемой стратегией) на достижение цели организации на всех уровнях.

Роль и место кадровой политики, ее взаимосвязь со стратегией можно представить, анализируя взаимосвязи основных категорий теории управления и теории кадровой политики (рис. 7.3). Цели кадровой политики как центральная категория обусловлены целями организации и принципами кадровой политики, определенными на стратегическом уровне управления. В свою очередь, принципы в системной деятельности людей по реализации кадровой политики отражают закономерности, связи и отношения между элементами этой системы. В соответствии с СДП следует учитывать складываю-



Рис. 7.3. Взаимосвязь общих категорий теории управления кадровой политики и стратегии

щиеся деятельные связи и субъективизм знаний о закономерностях. Принцип — это фиксация результатов научного познания. Для практика важно помнить, что наука занимается идеальными, абстрактными объектами. Наука дает практику законы, принципы жизнедеятельности идеальных объектов. Наука не занимается непосредственно реальными объектами. Ученый абстрагирует, идеализирует, извлекая из реального мира исследуемые объекты. Изучая их, он получает результаты, позволяющие практику проводить сравнительный анализ абстрактных и реальных объектов. Стратег, абстрагируясь от всей полноты взаимосвязей реального полисистемного мира, где находятся его объекты, должен выявить существенные связи между ними, “увидеть цепочку”: цели, стратегии, структуры (целевые, организационные, функциональные и пр.), функции, средства деятельности (приемы, методы, технологии), управленчес-

кая деятельность направленной координации и организации деятельности персонала. При этом стратегический управленец понимает, что практика (действительность) намного сложнее, богаче теории, но последняя базируется на объективных законах и позволяет понять сущностные связи. Выявив эти связи, стратег и осуществляет стратегическое управление (сущностное, абстрактное). В СКМ для реализации такого управления разрабатываются абстрактные нормы (цели кадровой политики, планы, программы, проекты).

Понимая под кадровой политикой деятельность, следует учитывать, что для последней характерны статическая и динамическая составляющие. В статической фазе разрабатываются концептуальные основы кадровой работы, проектируется и создается система управления кадрами. В динамической фазе практически реализуется совокупность сформулированных высшим руководством организации положений, официальных требований и практических мер по обеспечению дееспособности кадрового корпуса в условиях действительности.

Кадровая политика как деятельность. Обобщая приведенные определения кадровой политики и учитывая взаимосвязь категорий теории управления (см. рис. 7.3), под кадровой политикой будем понимать деятельность, направленную на реализацию кадровых принципов, определяющих соответствующие цели. Используя системно-структурный подход к анализу деятельности как системы, вскроем элементы кадровой политики как системного объекта СКМ. Результаты анализа позволяют выделить в разработке и реализации кадровой политики, как минимум, такие факторы:

- процессы (жизнедеятельности, мыследеятельности, деятельности и т. п.);
- функциональные структуры (взаимосвязи кадровых функций на уровнях управления);
- организованность (фиксация отношений, упорядоченности, согласованности, взаимодействия) между элементами (людьми, службами, уровнями управления и др.);
- людей (персонал, кадры организации).

Следовательно, кадровая политика как объект управления СКМ представляет собой взаимосвязанные процессы, функциональные структуры, организованность людей (персонала) и непосредственно персонал. Эти составляющие (элементы) объекта управления под-

чиняются определенным законам, имеют форму и содержание, описываются специфическим языком. Каждый элемент имеет определенный набор понятий. Для нас важна связь стратегии и этих элементов.

Выше (см. главу 2) мы выяснили, что стратегия, прежде всего, связана со структурой и организованностью. Это специфические элементы полисистемы, называемой деятельностью. *Структурой системы* называют связи между ее элементами, благодаря которым в ней возникают интегрированные свойства, отсутствующие у отдельных ее элементов. Структура не разделяется на составляющие, а как средство для достижения цели организации обеспечивает координацию и контроль, т. е. является материальной основой интеграционно-координирующей функции управления, определяет поведение персонала в организации.

Организованность как функция управления всегда проявляется в двух аспектах, осуществляя структурирование процессов или вообще элементов системы, а также связи структурных элементов. Организованность раскладывается на составляющие особым образом (процедурами декомпозиции), фиксирует отношения элементов, для которых характерна транзитивность (переходность, дополненность, сравнимость).

Под структурой системы управления понимают ее организацию из отдельных элементов с их взаимосвязями, которые, в свою очередь, определяются поставленными целями перед системой управления и распределением функций между элементами.

При разработке структур такой сложной системы, как кадровая политика, решаются определенные задачи:

- устанавливаются правила взаимоотношений управляющих и управляемых подсистем (исходя из сформулированных принципов кадровой политики);
- распределяются права и ответственность между руководителями;
- выбираются конкретные схемы управления и последовательности процедур (деятельных актов);
- организуются информационные потоки;
- выбираются соответствующие технические средства.

Следовательно, персонал управления организацией при разработке и реализации кадровой политики следует структурировать и организовывать за счет размещения его на различных уровнях

иерархии управления, определения его функциональных обязанностей и обучения их выполнению. В данном случае можно говорить о функциональной организации и образовании функциональной структуры. В результате персонал по команде может выполнять деятельные акты. Для того чтобы эти акты привели к цели, необходимо их “выстроить” в определенный порядок, т. е. организовать процесс функционирования. Естественно, существует множество вариантов “сцепления” деятельных актов.

Управленец (в данном случае стратегического уровня, ибо он определяет структуры) может “видеть” различные функциональные структуризации и выстроить множество вариантов действий подчиненного персонала. Чем способнее стратег, тем больше он выстраивает вариантов, приводящих к цели. Руководствуясь определенными критериями, он оформляет результаты своего мышления в проект, план, программу и пр. (в норму). Таким образом, функциональная структуризация — одна из основных составляющих организационно-управленческой деятельности стратегического управленца, позволяющая ему решать проблемы и задачи в условиях изменяющейся обстановки. Выполнив функциональную структуризацию, управленец организует процесс деятельности персонала имеющимися у него средствами (методами, технологиями и т. п.) через соответствующую цели организованность персонала. Для этого создается организационная структура.

В процессе рассуждений для описания кадровой политики как деятельности представим ее состоящей из моносистем и опишем как процесс, функциональную структуру, организованность персонала и непосредственно персонал. Эти описания взаимосвязаны, взаимообусловлены и относятся к одному объекту — кадровой политике, которая представляется с четырех позиций. Практически “согласование” процессов, структур, организованности и персонала стратег осуществляет с помощью средства стратегического управления — стратегии. Стратегия в этом случае является совокупностью средств организованности деятельности персонала (людей) по достижению стратегических целей в динамически меняющихся условиях.

Как средство, стратегия имеет дело с системным объектом, где процессы соответствуют функциональной структуре, функциональная структура — организованности персонала, а персонал — требованиям функционального места в организации.

Концептуальные основы кадровой политики. Важнейшие концептуальные основы кадровой политики предприятия:

- разработка принципов стратегического управления и развития персонала;
- определение целей и функций управления персоналом;
- выработка подхода к исследованию системы подготовки и переподготовки кадров, внедрение новых методов и технологий профессионального развития, повышение квалификации, мобильности, правовой и социальной защищенности;
- разработка мотивационной системы тарифной политики оплаты труда, основ работы с профсоюзами и общественностью.

К основным направлениям кадровой политики государства дополнительно относятся [336]:

- демографическая политика (управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т. е. воспроизводством и миграцией населения по территории страны);
- политика в области образования и занятости (обеспечение трудоспособного населения рабочими местами и участием его в хозяйственной деятельности общества);
- социальная политика (создание благоприятных условий для развития человека, использования его потенциала).

Основной целью кадровой политики является формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных кадров различных отраслей хозяйства и направлений деятельности [336].

Зарубежные специалисты к основным целям относят [73]:

- использование кадров в соответствии с их классификацией;
- обеспечение равновесия общих специальных знаний в процессе подготовки специалистов к служебной деятельности;
- стимулирование высокопродуктивной деятельности служащих в процессе выполнения служебных функций;
- тщательность при отборе кандидатов для профессиональной деятельности различных видов;
- обеспечение равенства шансов работников при продвижении по службе независимо от их социального положения.

Например, рассмотрим цель кадровой политики корпорации ЗМ. Она является организацией работников и акционеров, объединивших свои ресурсы для достижения общих целей по созданию това-

ров и услуг, для обеспечения занятости и заработной платы, для получения гарантированного дохода на вложенный капитал, для создания достойных социальных и экономических условий жизнедеятельности общества [105].

К функциям кадровой политики относятся [73; 74]:

- отбор кадров в достаточном количестве и необходимого качества;
- повышение квалификации кадров;
- назначение на должности;
- мотивация служебной деятельности;
- участие персонала в делах, затрагивающих их интересы;
- подготовка резерва руководящих кадров, включая планирование карьеры;
- проведение и анализ служебных аттестаций;
- планирование использования кадров и перехода на другую работу;
- сотрудничество с персоналом и представителями профсоюза.

Сегодня, в условиях переходного периода, основными принципами кадровой политики можно считать:

- заботу о руководящих кадрах;
- укрепление правовой основы; учет личных и деловых качеств в подборе и расстановке кадров;
- укрепление демократии; оптимальное сочетание возраста, опыта, личных и профессиональных качеств;
- использование труда работников в соответствии с их специальной подготовкой [336].

Зарубежные авторы выделяют в кадровой политике следующие принципы: открытость; гласность решения кадровых вопросов; подбор кадров на основе профессиональных и нравственных качеств; мобильность кадров; ротация; социальная и правовая защищенность.

Совокупная точка зрения позволяет выделить такие основные принципы кадровой политики:

- базисные (научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность, сменяемость);
- специфические, регулирующие кадровые процессы в конкретной сфере (подбор кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам; открытость, гласность; социальное равенство доступа граждан к государственной службе; правовая, социальная

и экономическая защищенность граждан; социальный контроль за деятельностью служащих и др.).

Различают также принципы специфические, например в системе государственной службы, и частные, например в сфере послевузовской подготовки. Государство в переходный период должно создать условия, способствующие гармонизации личных, частных, общественных и общечеловеческих интересов.

Разработка концептуальных основ кадровой политики организации согласуется с ее миссией. При осуществлении стратегического управления в различных сферах общества далеко не всегда миссия отдельной фирмы, предприятия согласуется с миссиями общества и тем более человечества. Тем не менее, реальность уже давно требует этого. Кадровая политика в стратегическом плане во многом определяется существующим типом отношений между людьми и создаваемыми ими организационными структурами. Используются типы конкуренции, сосуществования, взаимодействия. Последний наиболее актуален для XXI ст.

Кадровая стратегия как функция управления кадрами организации. Кадровая стратегия как средство управления кадровой политикой требует определенной деятельности высших руководителей организации, т. е. является составляющей стратегической функции управления. Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним окружением [153]. Для управления важно, что организация:

- имеет упорядоченную внутреннюю структуру;
- является самоорганизующейся системой на всех этапах жизненного цикла;
- характеризуется целенаправленностью функционирования и развития;
- является сознательно координируемым социальным образованием.

Реализация стратегии требует специфической деятельности, прежде всего, на стратегическом уровне управления. Практически это приводит к обособлению многих работ, направленных на достижение стратегической цели и выполняемых персоналом управления. Таким образом складывается стратегическая функция.

Стратегия требует выделения уровневой иерархии функциональной структуры как элемента механизма управления. В свою очередь,

механизм управления, являясь частью системы управления, воздействует на факторы, определяющие результат деятельности. Это будет показано в главе 9.

Как средство организации кадровой политики, кадровая стратегия определяет методологическую основу управления кадровой работой на тактическом уровне.

Кадровая стратегия тесно связана со стратегией организации, в первую очередь, со стратегией ее развития, и отражает идеологию маркетинга персонала. Стратегия определяет структурные и поведенческие взаимосвязи подразделений и работников организации, организует системную деятельность по достижению ее целей.

При этом рациональная структура организации предполагает [153]:

- реальные связи между людьми и их работой, отражающиеся в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- политику руководства и методы управления персоналом;
- полномочия и функции работников на иерархических уровнях управления.

Исходя из положений теории организации [153], при создании и совершенствовании предприятий на стратегическом уровне (макроуровне) изучают условия и предпосылки их поведения, общую эффективность и возможности достижения целей, исследуют варианты оптимизации структуры, прогнозируют структуру персонала.

На тактическом уровне (микроуровне) исследуют поведение индивидумов и групп, влияние базовых и индивидуальных ценностей, профессионального образования, мотивации, личных качеств на стратегическое и тактическое управление.



7.3. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Этапы разработки кадровой политики. Важнейшими направлениями совершенствования разработки кадровой политики являются расширение горизонта планирования в области кадровой деятельности; рационализация организации процесса кадрового планирования; развитие программно-целевого метода при разработке кадровой политики; совершенствование системы плановых показателей кадров; упорядочение нормативной базы разработки кадровой политики; обеспечение рационального планирования кадров [336].

В разработке кадровой политики, как правило, выделяют три этапа [336]:

- обоснование целей развития кадрового потенциала;
- разработка методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов управления человеческими ресурсами;
- выбор оптимального варианта программы.

Согласно другому варианту различают такие этапы [291]:

- согласование принципов и целей работы с персоналом с целью и стратегией организации (нормирование);
- разработка программ достижения целей кадровой работы (программирование);
- разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации (мониторинг персонала).

Учитывая рассмотренную выше (см. рис. 7.3) категориальную взаимосвязь метода и стратегии, а также особенности формирования механизма стратегического управления при реализации стратегической функции, вариант разработки кадровой политики и кадровой стратегии можно представить в виде последовательности процедур, приведенных на рис. 7.4.

Для успешной деятельности компании необходимы как определенная стратегия, так и ее правильное осуществление [101]. Содержательная часть реализации кадровой стратегии может предусмат-

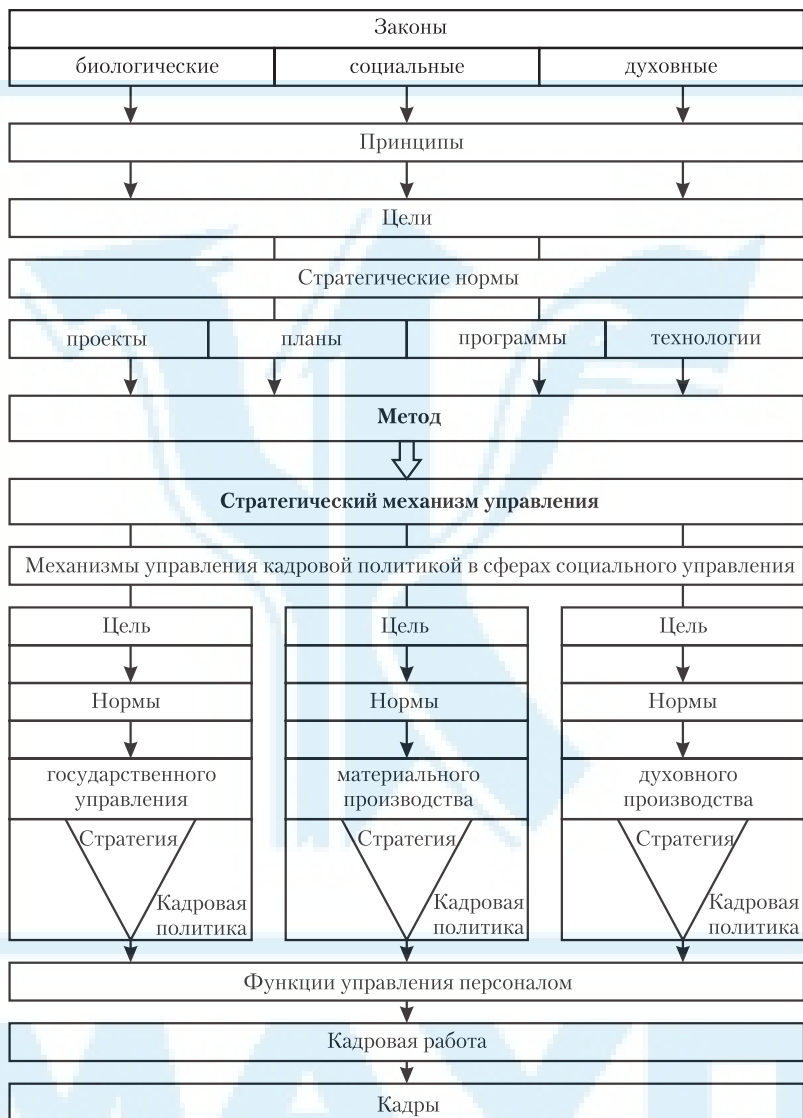


Рис. 7.4. Последовательность деятельности управленцев стратегического уровня по разработке кадровой политики

ривать кадровые воздействия (эффективное управление кадровой работой), программы (реализацию интеграционно-координирующей функции управления кадровой работой отдельных элементов системы, объединение их в единое целое для достижения синергетического эффекта), системы управления (приведение функциональной, организационной структуры в соответствие с целью организации), политику (реализацию корпоративной кадровой политики службами управления персоналом).

Факторы, влияющие на стратегический кадровый менеджмент.

Одним из основных вопросов при решении проблем СКМ является выявление и учет факторов, влияющих на разработку и реализацию кадровой политики и кадровой стратегии. Под факторами, влияющими на СКМ, понимают явления, причины, движущие силы, препятствующие или способствующие реализации стратегической кадровой функции. Основные особенности факторов, влияющих на СКМ, состоят в следующем:

- все факторы взаимосвязаны, взаимозависимы и представляют собой определенную систему, где изменение одного фактора вызывает изменение других;
- значимость влияния факторов зависит от конкретных условий;
- оценка влияния каждого отдельно взятого фактора, как правило, затруднена вследствие их статического воздействия.

Для того чтобы системно проанализировать влияние различных факторов на самоуправление жизнедеятельностью, их необходимо привести в систему, т. е. классифицировать. Это позволяет упорядочить факторы, детально изучить каждую их группу и в результате управлять их воздействием на процесс СКМ.

Результаты анализа свидетельствуют о необходимости разработки классификации факторов по признаку “содержание”. Проведенные исследования позволяют выделить следующую систему факторов, влияющих на СКМ в зависимости от их содержания и сущности: человеческий; информационный; средств СКМ (технологический и средств труда); системные (рис. 7.5).

Системные факторы обусловлены взаимодействием определенных факторов, прежде всего, систем управления организациями и уровнем научной организации труда (НОТ) в них.

Предложенная классификация факторов базируется на положениях теории систем, ибо СКМ рассматривается как системная дея-

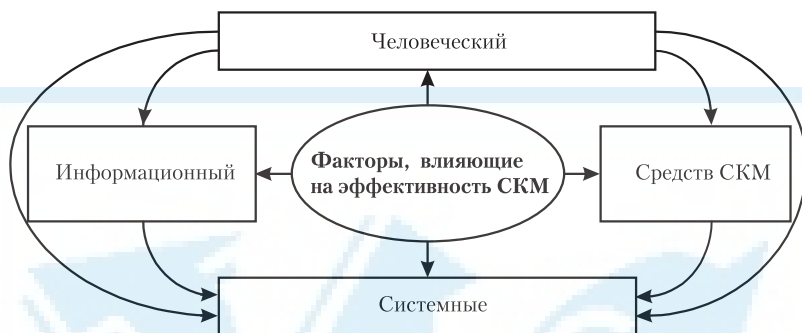


Рис. 7.5. Система факторов влияющих на эффективность СКМ

тельность. В этой связи с изменением элементов системы изменяются и ее свойства, а в результате взаимодействия элементов система приобретает новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Более того, в предложенной классификации наряду с системным подходом реализован и комплексный. Комплексность классификации представлена совокупностью психологических, психофизиологических, социальных, организационных, технологических и других факторов, которые в системе охватывают все аспекты СКМ. На основании изложенного разработан состав факторов для каждой классификационной группы.

Человеческий фактор. “Решение текущих и перспективных задач любого общества связано, прежде всего, с определяющей ролью человеческого фактора... Человеческий фактор представляет собой главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходимых услуг” [336]. К этому определению Г. Щёкина можно добавить формулировку В. Зинченко, предложенную им в начале перестройки: человеческий фактор — это органическое единство сознательности и деятельности; потребность научно-технического прогресса в универсальном работнике и коммунистический идеал всесторонне развитой личности; человеческий интеллект — самый важный из всех ресурсов общества; выявление всех человеческих способностей и возможностей — движущая сила и высшая цель общественного прогресса.

Психофизиологические резервы организма человека являются стратегической составляющей человеческого фактора и часто рассматриваются как феномен. Особо выделяются факторы, способствующие проявлению сверхвозможностей человека. Существовала тысячелетняя практика Востока, трансовая культура Древнего Египта, Греции, Рима, Древней Руси, но многие секреты техник самоуправления не выходили за пределы семей, монастырей, школ, многое утрачено.

Природа распорядилась так, что естественные возможности организма снижены в 2–3 раза и проявляются неосознанно в чрезвычайных ситуациях. Надо научиться задействовать резервы осознанно, исходя из возникшей потребности. Разработаны техника и технологии перевода человека в трансовое состояние любой необходимой глубины, что является основой “секретов” подключения резервных сверхвозможностей. По мнению специалистов, одним из проверенных веками секретов успеха любой человеческой деятельности является сужение луча активного поля внешнего внимания, перевода его с внешней направленности на внутреннюю и затем максимальная безэмоциональная концентрация уже внутреннего внимания на какой-то определенной внешней деятельности, которая в этом случае будет выполнена более чем наполовину автоматически, малоосознанно, почти интуитивно и высококачественно за счет вовлечения в деятельность бессознательных психических и физиологических резервов человеческого мозга и организма в целом [77; 125; 126]. Результаты исследований свидетельствуют о возможности лечения человека путем устранения причины заболевания, а не его следствия, управления скрытыми резервными возможностями человеческого организма.

Решающую роль в кадровой политике и стратегическом управлении кадрами человеческий фактор играл всегда, и недооценка его в значительной мере способствовала в дальнейшем проявлению многих негативных тенденций во всех сферах общества. Без учета человеческого фактора в СКМ невозможно достичь поставленных целей. При этом человеческий фактор должен, с одной стороны, развиваться, а с другой — эффективно использоваться. В этом случае под человеческим фактором понимают причины, пробуждающие движущие силы в человеке и обществе, способствующие решению жизненно важных задач.

- Для использования человеческого фактора необходимо:
- создать соответствующие условия во внутренней и внешней средах (в этом случае срабатывают объективные законы управления), в организации для развития и использования человеческого потенциала (рис. 7.6);

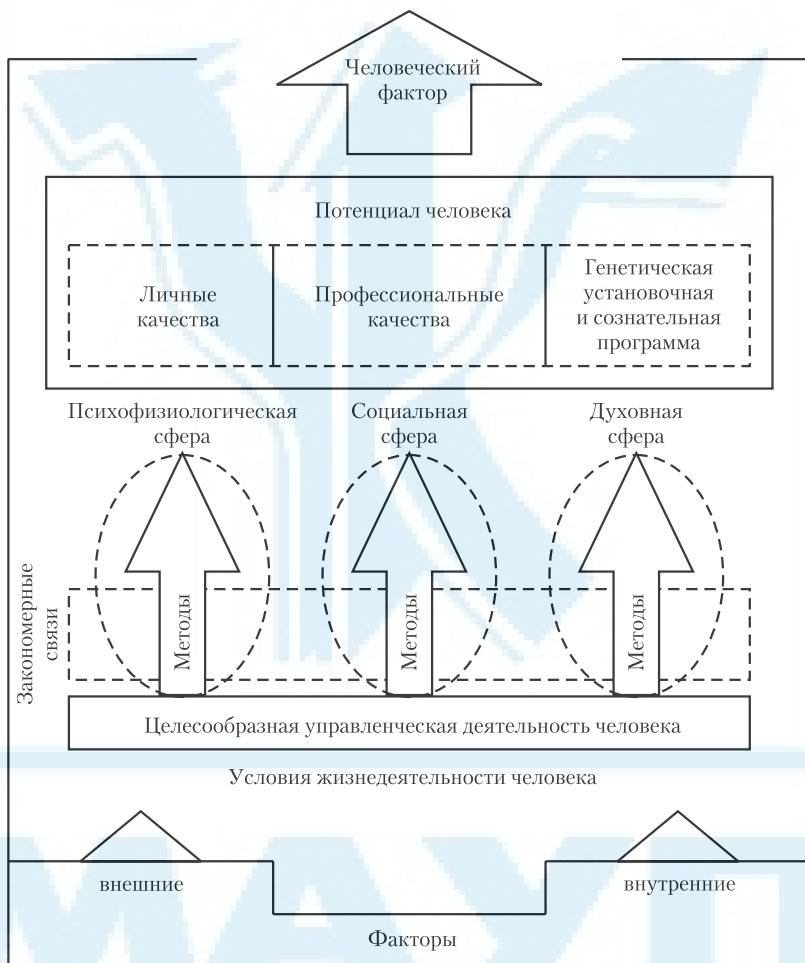


Рис. 7.6. Блок-схема процесса проявления человеческого фактора

- осуществлять целенаправленную самоуправленческую деятельность (использование соответствующих методов самоуправления, технологий) каждым человеком, воздействуя на информационные и энергетические потоки, циркулирующие в организме, обеспечивающие гармонизацию жизнедеятельности и “пробуждение” психофизиологических резервов человека;
- в целях успешной служебной деятельности выявление профессиональных, личных и духовных составляющих человеческого фактора, определение их соответствия избранному пути (ограничений) и развития.

Стратегическим компонентом человеческого фактора является менталитет народа.

Менталитет — это совокупность принятых и в основном одобряемых определенным обществом взглядов, мнений, стереотипов, форм и способов поведения, отличающих его от других человеческих общностей [74].

Как и наука, искусство, мифология и религия, менталитет является формой общественного сознания. Менталитет общества представлен в сознании каждого его члена и определяет жизненную позицию. Трансформируясь в индивидуальное сознание человека, он становится малодоступным рефлексии. Человек как субъект не осознает своей зависимости от менталитета в выборе (принятии) решений, он убежден, что осознанно имеет собственные убеждения и взгляды.

Ментальность как совокупность представлений, воззрений, “чувствований” общности людей определенной эпохи, географической области и социальной среды, особый психологический уклад общества, влияющий на исторические и социальные процессы [293], не может не учитываться в стратегическом управлении кадрами. Для учета ментальности в условиях Украины рекомендуется внедрение “жесткого менеджмента” [98; 99].

Большое количество публикаций является показателем внимания ученых, практиков к этому фактору, однако исследований, посвященных природе его возникновения, на наш взгляд, недостаточно. Вероятно, это связано с тем, что многие проявления человеческого фактора фиксируются современной наукой о человеке как феномен.

Информационный фактор. Для человека все являются информацией: слово, продукты питания, лекарства, процедуры, операция.

Вселенной и человеком правит только информация [125]. Как же это происходит?

Как показывают исследования специалистов-гипнологов [77; 80; 103; 126; 213], человек воспринимает всю информацию, “снятую” органами чувств, но осознает ту, на которую сознательно или бессознательно направил “локатор” внимания. Эта особенность восприятия информации человеком позволяет манипулировать им, отводя его внимание в желательном для кого-то направлении. Учитывая, что вся информация, минуя сознание, попадает в мозг и в определенных жизненных ситуациях влияет на поведение человека, группы (особенно толпы), появляется возможность управления людьми (персоналом), не выходя из кабинета, владея лишь средствами информации.

В связи с тем что мозг человека воспринимает информацию с разной степенью осознанности и в последующем реагирует на нее по-разному в различных состояниях сознания, поведение человека трудно спрогнозировать. Особенности восприятия информации человеком и реакции на нее влияют на все остальные факторы. Управление информацией совершенствует процессы информационного обмена между человеком как биосоциальной и духовной системой с внешней и внутренней средами, обеспечивая регулирование процесса жизнедеятельности и гармонизацию человека в ноосфере. Информация необходима для принятия решений и своевременной организации процессов функционирования как человеческого организма, так и общественной системы. Естественно, количественно-качественные характеристики циркулирующей информации в каналах управления оказывают факторное воздействие на управление кадрами. Таким образом, информационным фактором можно считать причины, движущие силы, активизирующие использование человеческих ресурсов. Мерой влияния является соответствие (несоответствие) количественно-качественных характеристик информации, циркулирующей в системе управления, определенной цели.

Фактор средств СКМ. Это уровень разработки техники управления, приемов, способов действия и технологии СКМ, их готовности к использованию на практике.

Под технологическим фактором понимают уровень владения персоналом кадровыми технологиями, а также их разработанность и готовность к использованию в практике СКМ.

Факторное действие средств труда — причины необходимости совершенствования способностей, навыков и умений персонала в процессе жизнедеятельности и деятельности. Применяемые технологии СКМ и использование соответствующих его цели средств труда объединены, так как развивают персонал (человеческий ресурс). Они являются средством развития персонала, совершенствования его профессионализма, повышения “качества жизни”.

Системные факторы. Под системными факторами понимают интегрированные воздействия всей системы факторов на СКМ. Основными компонентами являются фактор соответствия системы управления, механизм управления и научная организация личного труда. Сущность системного воздействия факторов определяется положением теории систем. Как отдельные элементы, объединенные в систему, придают ей новые качества, так и система факторов, действующих на стратегическую кадровую функцию, привносит новые характеристики воздействия на СКМ. Под фактором соответствия в СКМ понимают соответствие выбранной системы управления персоналом стратегической цели организации, а непосредственно в системе управления — соответствие управляющей подсистемы управляемой подсистеме. Системный эффект повышается, когда система управления персоналом органично “встраивается” в систему управления организацией (фирмой), а последняя — в систему управления обществом. Анализ выделяет ряд соответствий: методологическое, организационное, функциональное, психофизиологическое, социальное, информационно-энергетическое, психологическое, правовое. Соответствие обусловлено необходимостью выполнения требований законов целеполагания, необходимого разнообразия, энтропии и др. Результаты исследований соответствия систем управления [141] показывают, что все виды соответствия взаимозависимы и взаимообусловлены, обеспечивают достижение цели СКМ при наличии у них свойств совместимости.

Механизм стратегического управления кадрами. Механизм управления (совокупность цели организационных форм, организационной, функциональной структуры технологии, методов и стимулов управления) является конкретной формой использования законов управления в реализации целей СКМ. При этом, используя метод синтеза (анализа) структур, можно, исходя из выбранной цели организации, уточнить

задачи, функции управления персоналом, технологию их решения (выполнения), существующие связи и отношения.

Результаты исследований [141] показывают, что разнообразие целей как сложной организационной системы, так и отдельного человека можно увязать в виде “дерева целей”, основой которого является стратегическая цель организации. “Дерево целей”, используемое как основа механизма целевого управления, позволяет уточнять функциональную, организационную структуру, объединить в единую систему цели, средства реализации целей и использовать его как специфическую форму проявления в действии механизма стратегического управления. Такой механизм управления, как известно, относится к программно-целевому управлению, базируется на программно-целевом подходе (системе принципов, определяющих стратегию плановой деятельности организации, человека) и использует программно-целевые методы, основанные на комплексном анализе воздействующих факторов и построении сложной совокупности мер и действий, приводящих к достижению поставленной цели. Использование комплексных целевых программ как механизма стратегического управления связано с их разработкой. Анализ целевых программ, реализуемых в практике целевого управления, показывает, что они инвариантны относительно методологии и технологии существующей практики стратегического планирования, но более четко выражают целевой характер выполнения мероприятий, нежели работа персонала на основании обычного плана, ибо несут в себе определенность конечных результатов.

Программно-целевой подход, заложенный в механизм СКМ, как бы накладывается на действующую систему, дополняет ее, усиливает и в определенных отношениях частично трансформирует ее, не отменяя и не подменяя, но приспособлявая к решению запрограммированных задач.

Таким образом, наиболее целесообразным механизмом СКМ является комплексная целевая программа. Она обеспечивает соответствие формы, средств воздействия, ресурсов, которые принимаются для управления персоналом, цели организации и эффективность ее достижения.

Научная организация труда. Влияние фактора НОТ на эффективность СКМ легко устанавливается с помощью регрессионного анализа. Такой анализ показывает, что совокупность показателей

НОТ влияет на СКМ и эффективность деятельности персонала управления в виде положительно возрастающей регрессии.

При многообразии существующей литературы по НОТ, рекомендаций по совершенствованию как непосредственно организации, так и методов технологии труда выявляется отсутствие у специалистов, руководителей предприятий точного понимания сущности, содержания, объекта и границ НОТ. Во всех организациях, где проводятся исследования, отсутствует необходимая НОТ, определяемая требованиями документов, в том числе по технике безопасности труда.

Учет фактора НОТ требует необходимой теоретической подготовки, приведения системы управления в соответствие с целью организации, что сделает творческое отношение к НОТ необходимостью и исключит факты невозможности реализации своих возможностей молодыми специалистами в новых условиях.

Научная организация труда человека, организации в целом переходит на режим факторного действия в случае совместимости системы самоуправления, механизма самоуправления человека с системой социального управления и ее механизмом управления обществом.

ВЫВОДЫ

1. Методологическое обеспечение СКМ является актуальной проблемой управления, неучет которой в практической деятельности человека, фирмы, больших организационных систем приводит к катастрофическим последствиям. В теории управления отсутствуют научно обоснованные рекомендации по реализации методологической функции.

2. В настоящее время два методологических подхода — натуралистический и системодейтельный — позволяют значительно повысить уровень научной обоснованности разработки и реализации кадровой политики и кадровой стратегии. Натуралистический подход, просуществовав сотни лет и обеспечив эффективность развития науки, сегодня переживает кризис. Причиной этого является специализация наук на основе изучения своих предметов, исключая комплексное, системное исследование сложных объектов и не использующая объединяющее начало, имеющееся в системодейтельном подходе. Системодейтельный методологический

подход породил практически новую методологию, предметом изучения которой является деятельность познания, мышления, деятельность человечества. Эта методология является как бы теорией человеческой деятельности, требующей нового методологического мышления.

3. Системный анализ кадровой деятельности показывает, что она характеризуется системностью, полиструктурностью, состоит из многочисленных и разнообразных функций, материальных компонентов и связей между ними.

Организация разработки и реализация кадровой политики требуют объединения разноприродных процессов, протекающих с различным темпом. Научно обоснованно построить системную деятельность при реализации стратегической кадровой функции сегодня можно с использованием системодеятельностного подхода, механизмов рефлексивной самоорганизации.

4. Стратегия “увязывает” полисистемный объект (кадровую деятельность) комплексом методически организованных социальных и психологических технологий управления, входящих в него отдельных моносистем. При этом требования законов, которым подчиняются моносистемы, учитываются посредством организации персонала (все законы реализуются через людей). Специфические особенности иерархической организации персонала, реализующие определенные кадровые цели, учитывают при разработке и реализации стратегий соответствующего уровня. При разработке стратегий все они оказываются взаимосвязанными на своем уровне и “вложенными” одна в другую по иерархии.

5. Стратегия деятельности представляет собой динамически изменяющуюся конструкцию. В статике это модель деятельности по достижению организацией стратегической цели. На основе прогноза этой модели спроектирована система управления, механизм стратегического управления моносистемами, процессами, функциональной структурой, организованностью персонала. С началом динамической стадии “запускаются” процессы функционирования.

6. На эффективность СКМ влияет система факторов: человеческий, информационный, средств СКМ и системные (факторы соответствия систем и НОТ). Необходимы системность и целенаправленность в учете действующих факторов. Использование в этих целях программно-целевого подхода придает целевую направленность в

учете влияния указанных факторов на СКМ, позволяет интегрированно учитывать влияние всей системы факторов.

7. Человеческий фактор — емкое понятие, которое можно трактовать как движущие силы, причины, таящиеся в природе человека, общества и проявляющиеся в поведении, поступках человека, в наличии у него определенных ограничений в реализации целей жизнедеятельности и деятельности, “пробуждающихся” психофизиологических резервов организма в экстремальных ситуациях. Изучение человеческого фактора и его роли в механизме СКМ требует разработки информационных, психологических, социологических и других аспектов жизни и деятельности человека, общества. Для использования человеческого фактора необходимо создать соответствующие условия во внутренней и внешней средах человека и общества, что будет способствовать “работе” объективных законов управления.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Что такое методология? Назовите причины ее актуальности.
2. Объясните суть и особенности натуралистического подхода в методологии.
3. Раскройте сущность и особенности системоделятельного подхода в методологии.
4. Каковы проявления натуралистического и системоделятельного подходов в СКМ?
5. Охарактеризуйте диалектические элементы, определяющие требования к разработке и реализации кадровой политики.
6. Назовите основные категории теории кадровой политики и дайте им определения.
7. Почему системную деятельность нельзя представить только как процесс?
8. Проанализируйте важность цели в оценке эффективности стратегического кадрового менеджмента.
9. Назовите и проанализируйте факторы, влияющие на эффективность стратегического кадрового менеджмента.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Осознание первичности человеческого фактора при решении планетарных проблем развития мирового сообщества постепенно приходит к той части человечества, которая считается цивилизованной и формирует в своих странах открытые гражданские общества.

Исходя из указанной мировой тенденции, в первой статье Конституции Украины, принятой 28 июня 1996 г., записано, что “Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава”.

Сразу же обратим внимание на то, что Украина не только не является демократическим, социальным, правовым государством (с гражданским обществом), но и по прошествии более 10 лет независимости не имеет четкой стратегии построения гражданского общества, главным достижением которого являются свободное развитие и самореализация личности в рамках общечеловеческих ценностей в условиях неуклонного повышения удовлетворенности потребности людей согласно иерархии потребностей пирамиды А. Маслоу.

В то же время несомненно, что такая стратегия должна исходить из научно обоснованной стратегии управления человеческими ресурсами, основанной на антропосоциальном деятельностном подходе к исследованию социально-экономических процессов, происходящих в мировом сообществе и каждой стране.

Действительно, в основе всех явлений (кроме природных, в том числе катаклизмов), происходящих в мире, — деятельность людей. Вопрос лишь в том, на что направлена и как осуществляется эта деятельность: в интересах всего человечества, конкретного общества; конкретного социума или конкретного человека.

Отсутствие успехов в трансформации Украины нельзя объяснить лишь помехами внешнего характера. Бессмысленно также искать причины такого бедственного положения только в нехватке тех или иных ресурсов, в том числе финансовых. Разумеется, не углубляясь особо, это можно объяснить господством безнравственности власть имущих и их профессиональной некомпетентностью. Однако следует иметь в виду, что, во-первых, отечественная управленческая элита представлена нами самими, так как ее корни — в “народе” и пополняется она также из “народа”. Во-вторых, при отсутствии конкретной стратегии и технологии реформирования (в русле которой каждый субъект видит свой маневр и свои результаты, контролируемые извне) гарантируется процветание безответственности как наиболее благоприятной среды для безнравственности, включающей личное обогащение за счет сограждан.

Более того, в таком случае нет ответа, почему же в советское время и до него Украина не считалась и действительно не входила в число экономически развитых стран, имея, тем не менее, всегда достаточно мощный природный потенциал.

Очевидно, главная причина нашей неспособности реализовать свой потенциал кроется в нас самих, в особой ментальности нашего восточнославянского этноса. Пора, наверное, отбросив лжепатриотизм и излишнюю эмоциональность, попытаться глубже разобраться в причинах и нашей затянувшейся депрессии, и нашей неспособности консолидироваться ради построения “человеческого” общества (обращенного “лицом” к человеку). Это необходимо сделать для того, чтобы затем правильно сконструировать соответствующий механизм подлинной (а не декларированной) трансформации украинского общества и реализации экономического потенциала страны на основе совершенствования качественных характеристик человеческих ресурсов и создания механизма эффективного использования этих ресурсов в каждой организации, прежде всего, в органах государственного управления.

Поэтому повторимся: если в основе всех общественных явлений находится человеческая деятельность, то единственно методологически правильным направлением решения этой сверхсложной проблемы будет обращение к качеству человеческих ресурсов и их использованию, а затем к поиску механизма повышения этого качества в рамках реализации антропосоциального (человеческого) под-

хода к развитию экономики Украины и построению гражданского общества.

В практическом плане глобальную проблему управления человеческими ресурсами в Украине рассмотрим с позиций реализации первой статьи Конституции, т. е. построения демократического, социального, правового (гражданского) общества. В этой связи особый интерес вызывают качественные аспекты готовности соотечественников и их способности организоваться для строительства такого общества. А поскольку в основе этого — экономический фундамент, в свою очередь, базирующийся на реализации фактора “труда” (или результирующей трудовой деятельности человека), нас интересует, прежде всего, качество трудовых ресурсов и культурный фон, на котором в течение многих столетий формировался трудовой менталитет соотечественников.

Исследование качественных аспектов человеческих ресурсов в Украине относительно особенностей трудового менталитета можно начинать с ответов на вопросы: почему народ Украины не может реализовать свой мощный природный потенциал и войти соответственно в число экономически развитых стран мира (достигших к тому же высоких успехов и на пути строительства гражданского общества)? Почему более 10 лет независимости Украина безуспешно потратила на стихийный поиск выхода из системного кризиса, так и не найдя фундаментальной опорной концепции трансформации?

Речь идет о действительно опорной и фундаментальной концепции, которая бы обозначила стратегические ориентиры и технологию движения к экономически процветающей Украине, строящей такое общество, которое бы способствовало свободному развитию (самореализации) каждой личности в рамках общечеловеческой морали с учетом национальных культурных интересов.



8.1. КАЧЕСТВЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УКРАИНЕ

К сожалению, господство технократических воззрений на происходящие в Украине социально-экономические процессы и отсутствие стратегического подхода к их развитию в будущем отодвигают на вторую позицию роль и значение человеческих ресурсов в экономике. При этом создавшуюся ситуацию не могут изменить ни знание двух классических факторов богатства любой страны (труда и природных ресурсов), ни яркий пример Японии и других высокоразвитых стран, высокопроизводительная экономика и соответствующее богатство которых подтверждены именно приоритетным вниманием к качеству человеческих ресурсов и их рациональному использованию в интересах человека, организации (фирмы, предприятия) и общества в целом.

Мышление, связанное только с тактическими категориями, делает близорукой украинскую правящую элиту, которая многие годы лишь учится в пожарном порядке “гасить” дефициты финансовых, топливно-энергетических, технологических и других видов ресурсов, практически не осознавая, что в стратегическом плане за этими дефицитами стоят люди, которые (в конечном счете) “делают” экономику как на макро-, так и на микроуровне.

Какие это люди (с точки зрения их ума, мышления и образа мыслей (ментальности), профессиональных знаний, деловых и личностных качеств) и как их эффективно использовать с учетом задатков и способностей в интересах индивида, отдельной организации, общества и человечества — вот кардинальные вопросы стратегического управления не только экономикой страны, но и процессом становления демократического общества в независимой Украине. Ведь рациональное использование природных ресурсов, наличие которых в Украине выдвигает ее в первую десятку стран мира, зависит от решения этих двух вопросов. Общее взаимодействие факторов, обеспечивающих богатство любой страны путем соответствующего соединения человеческих и природных ресурсов¹, представлено на рис. 8.1.

В приведенной схеме преднамеренно не учитываются вторичные факторы (финансовые, технические), а также факторы, отражающие



Рис. 8.1. Структурная схема взаимодействия первичных факторов, обеспечивающих экономическое богатство страны

количественные характеристики человеческих ресурсов (количество населения, структура образовательного уровня населения и др.) по двум причинам. Во-первых, эта информация приводится во всех статистических справочниках, в том числе касающихся вопросов демографии, во-вторых, до сих пор отечественной экономической наукой не решена проблема ключевого фактора, а именно фактора эффективного труда людей на территории Украины. Возникает кардинальный вопрос — “почему?”

Поэтому не будем останавливаться на анализе количественных параметров человеческих ресурсов в Украине, связанных с протекающими в стране демографическими процессами, снижением средней

¹ Данное утверждение объясняет и богатство таких стран, как например, Арабские Эмираты, природные ресурсы которых опосредованы трудовой деятельностью работников многонациональных компаний, добывающих, перерабатывающих, перевозящих и продающих нефть.

продолжительности жизни населения и проявившейся в последнее десятилетие достаточно устойчивой тенденцией превышения количества умерших над количеством родившихся из-за бедственного экономического положения в стране и т. д.

В то же время следует глубже остановиться на характерных чертах нашей ментальности вообще и ментальности трудовых отношений или этики труда в частности, которые интересны в плане формирования украинской модели менеджмента (способной изменить ментальность и “перевести” ее в цивилизованное русло).

Рассмотрим пять основных примерно равноценных характерных черт ментальности отечественных работников¹ (от управленческой элиты до рабочих), препятствующих консолидации и возможности организовать высокоэффективный труд соотечественников в любом социальном объекте, где люди взаимодействуют: Кабинете Министров, Государственной администрации на всех уровнях, аппарате министерств и комитетов, парламенте, органах местного самоуправления, больницах, заводах, фабриках, учебных заведениях и др.

Правовой нигилизм. Проявляется во всем многообразии в самых разных ситуациях — от принятия законов и их выполнения до разработки технологических правил и стандартов, в том числе в виде инструкций, которые мало кто читает и, тем более, выполняет (за исключением специфических ситуаций, требующих особого внимания).

Не имеет смысла перечислять многочисленные особенности поведения людей в различных ситуациях недоверия к регламентам и игнорирования их содержания на уровне как правительственных чиновников, так и рабочих у станка, граждан в повседневной жизни. Приведем лишь один вопиющий пример правового нигилизма (закононепослушания), характерный для нашего общества. Речь идет об уже упомянутой первой статье Конституции Украины, где утверждается, что Украина является демократическим, социальным и правовым государством. В высшей степени нигилизм проявился в том, что все без исключения депутаты знали, что, по сути, это неверно (но так надо!). Как же после этого население будет верить Конституции Украины, когда на самой вершине законодательной власти существует такое

¹ Это не означает, что они присущи всем без исключения соотечественникам и проявляются всегда, но наблюдаются у многих и во многих ситуациях

лицемерие. Кстати, при опросе руководителей и специалистов народного хозяйства — слушателей системы повышения квалификации — из 850 респондентов лишь 15 смогли правильно назвать первую статью Конституции Украины (признавшись, что до конца они ее не дочитали). Кто же будет верить и, тем более, следовать законам Украины, и как рабочий у станка будет выполнять после этого все инструкции.

Стремление без труда поймать “рыбку из пруда”. Желание без кропотливой работы быстро получить результат наиболее наглядно проявилось и пронизало буквально “насквозь” коммерческую деятельность и чиновничью среду (породив в том числе крупное взяточничество), а также заметно проявилось среди молодежи, часть которой гордится тем, что имеет деньги, не заработанные трудом. Заметное стремление скорее получить результат без соответствующей подготовки обнаружилось и при внедрении на предприятиях и в учреждениях некоторых социальных технологий, требующих постепенности и последовательности при использовании. В целом можно утверждать, что именно в советское время в существенной степени сформировалось негативное отношение к труду, обусловленное пресловутой “уравниловкой” и отчуждением работников от результатов своего труда.

С этой чертой ментальности связано присущее многим неуважение к чужому труду, а также стремление к должности, позволяющей “прокормиться” за счет использования тех или иных властных полномочий, т. е. за счет других.

Работать “спустя рукава”. Эта черта ментальности органично сочетается с предыдущей. Характерно, что еще в начале XX ст. это качество ментальности восточных славян обнаружил А. Богданов: “Вся знаменитая троица национальной... тектологии — авось, небось и как-нибудь — выражает... то, что обычно называют низкой культурой”. Именно такой вывод побудил А. Богданова оставить философию и заняться новой наукой, предвосхитившей “общую теорию систем” Л. Берталанфи и “кибернетику” У. Эшби, опубликовав результаты своих исследований в знаменитом труде “Тектология”. Всеобщая организационная наука”, первая из двух книг которого появилась в России в 1910 г. (обе книги на немецком языке были опубликованы в Берлине в 1926 г.).

Доказательством нежелания все продумывать, взвешивать и доводить до конца (т. е. наличия этой черты) служат осуществляемые

в нашей истории какие-либо значительные реформы, незавершенность которых характерна для восточнославянских государств. Именно эта черта породила известную поговорку: “Начинаем хорошо, а завершаем... как всегда”. Таким образом осуществились реформы, начатые в 1985 г. в СССР и в 1991 г. в Украине.

Безответственность. Трудно установить сегодня первичность или безответственности, породившей стремление работать “спустя рукава”, или наоборот. Но факт остается фактом — не брать на себя ответственность, избегать ее, в крайнем случае “подставить” другого наглядно просматриваются не только в политическом движении при формировании более 100 партий и в правительственных кругах, но и буквально в каждой производственной организации. Возможно, эта черта во многом привилась в рамках административной системы управления (функционирующей зачастую без учета конечных результатов трудовой деятельности), лишавшей основную массу работников инициативы и самостоятельности, а значит, ответственности.

Неумение ценить рабочее время. Является следствием работы “спустя рукава” и безответственности. Это особенно видно на примере сравнения любого отечественного предприятия (за редчайшим исключением) с предприятием в развитой рыночной экономике. Отечественное предприятие проигрывает последнему по степени синхронизации взаимодействия всех работников в рамках достижения целей предприятия. Начало решению глобальной проблемы экономии рабочего времени в практической деятельности положило внедрение в начале XX ст. разработок Ф. Тейлора в массовое производство США, когда стимулирование труда рабочих было поставлено в зависимость от достижения норм времени на выполнение конкретных работ. Отсюда тезис “время — деньги” получил всеобщее признание и реальное воплощение в капиталистическом мире, ознаменовав фактическое использование закона экономии времени в механизме управления производством.

Перечисленные пять¹ черт ментальности, непосредственно связанные с этикой труда (трудовой деятельностью), во многом характеризуют качество трудовых ресурсов в Украине. Именно они должны

¹ Мы выделяем на этой стадии лишь пять из множества черт, влияющих на трудовое поведение наших соотечественников и отличающих их от таких же представителей США, Германии, Японии и других экономически развитых стран.

стать опорной информацией для создания механизма управления трудовой ментальностью, поскольку, их наличие во многом препятствуют организации эффективной трудовой деятельности отечественных работников.

В то же время Л. Гумилевым [84–86] были отмечены такие положительные черты трудовой ментальности славянского этноса, как сообразительность, тяга к творческому конструированию (во вред всякой регламентации), стремление ощущать результаты своего труда. Он высказал мысль о том, что наш народ преимущественно талантлив, но ленивого ума. Это наблюдение может иметь большое значение для формирования нового ментального механизма управления человеческими ресурсами в Украине, так как подсказывает определенное направление реализации этой особенности славянского менталитета.

На современном этапе формирования ментального механизма управления человеческими ресурсами в рамках украинской модели менеджмента не рассматриваются другие важные черты ментальности, играющие явно отрицательную роль в политическом движении и имеющие буквально разрушающее значение для решения проблемы консолидации общества вокруг национальной идеи — построения сильной процветающей Украины и гражданского общества¹.

Сконцентрируем внимание на фактах, формирующих организационную культуру нашего этноса, пристальное внимание к которой, к сожалению, не получило приоритета культурологии и менеджмента и не выявило истинных причин нашей “бедности” в богатой стране.

Действительно, поскольку человеческие ресурсы развиваются в определенной культурной среде, особое внимание должно быть уделено не просто фиксации культурного наследия, а решению проблем повышения уровня культурного развития соотечественников и управленческой элиты страны прежде всего. Поэтому разрабатываемый ментальный механизм эффективного управления человеческими

¹ Речь идет о зависти, специфическом индивидуализме (“моя хата с краю...”), пустой амбициозности, специфическом коллективизме (“гуртом добре й батька бити”), характеризующих нашу нравственность и соответствующую культуру. Это наглядно демонстрируют политические партии и их лидеры, количество которых постоянно увеличивается при отсутствии четких стратегий и механизмов реформирования общества, целеориентированного на человеческие ценности.

ресурсами должен быть ориентирован на повышение уровня культуры людей, в первую очередь, тех, кто работает. При этом речь идет о культуре труда и поведения, формируемых в рамках повышения организационной культуры. В данном случае в культурологии как науке о культуре внимание ученых должно привлечь новое направление исследований — организационная культура. Принципиальная важность этой культуры состоит не в фиксации культурного наследия (чем, собственно, исключительно и занимаются культурологи), а в разработке путей повышения уровня культуры людей посредством менеджмента сначала в трудовых коллективах, а через них — повышение уровня общей культуры населения. Но для этого механизм эффективного управления в каждом социальном объекте (организации) должен диктовать работникам такие правила “игры”, которые бы постепенно изменили упомянутые черты ментальности соотечественников. Именно поэтому такой механизм должен называться ментальным.

Рассмотрим пути повышения уровня культуры трудовых отношений, которые позволят изменить ментальные черты наших работающих соотечественников (рис. 8.2).

1. Чтобы постепенно ослабить правовой нигилизм работников на каждом рабочем месте (включая управленческий в органах власти), следует на макроуровне обратить особое внимание на качество принимаемых решений законодательного характера и, что очень важно, их реализацию принципиально, до “конца”, невзирая на инструкции и лица (идеал). На микроуровне, т. е. внутри каждой конкретной организации, проблема ослабления правового нигилизма (игнорирование и пренебрежение всевозможными регламентами) решается через четкое доведение ответственных решений до каждого работника и жесткий спрос с каждого только за конечный результат. При этом за выполненное задание, принесшее негативный результат, отвечает тот, кто дал такое задание, включая первого руководителя. Именно жесткий спрос как обратная связь не за промежуточный, а за конечный результат заставит пересмотреть множество лишних промежуточных регламентов, вызывающих недоверие у работников (и позволит многим из них реализовать свой творческий потенциал, самостоятельно выбирая пути достижения конечных результатов). Кроме того, четкое выполнение кодекса о труде и соблюдение администрацией принятых обязательств способствуют повышению доверия работников к институту власти и права.

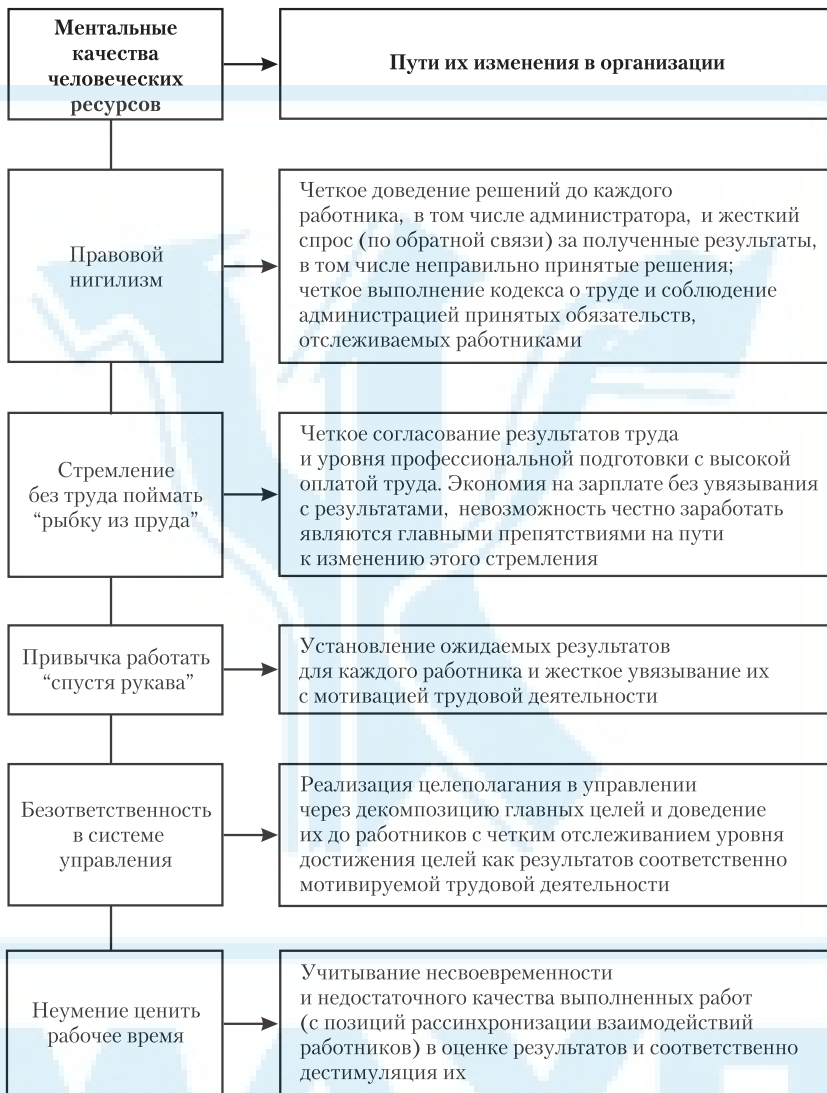


Рис. 8.2. Ментальные качества человеческих ресурсов в Украине (воплощенные в этике труда работников) и возможные пути их изменения на микроуровне (в организации)

2. Чтобы ослабить стремление без труда “поймать рыбку из пруда”, необходимо на макроуровне решать в высшей степени нравственную задачу достойного вознаграждения за результаты трудовой деятельности и одновременно обеспечения юридического осуждения и преследования результатов различных прямых и непрямых спекуляций при реализации готовой продукции, на стадии осуществления приватизации собственности, акционирования и др. (не считая действенных преследований за взяточничество и прямое воровство в крупных размерах). На микроуровне такая проблема решается путем четкого согласования результатов трудовой деятельности и уровня профессиональной подготовки с высокой оплатой труда, обеспечивающей расширенное воспроизводство рабочей силы. Следует заметить, что привычка руководства организаций экономить на заработной плате работников плюс фискальная налоговая политика сегодня становятся существенным препятствием на пути ослабления этого ментального качества соотечественников.

3. Чтобы устранить привычку работать “спустя рукава”, в каждой организации, включая органы государственного управления, необходимо установить конечные результаты деятельности всей организации, результаты деятельности каждого подразделения и каждого работника с последующим жестким спросом (в рамках реализации обратной связи) за полученные результаты и обязательным вознаграждением за высокие достижения. При этом внешнее установление результатов должно сочетаться с осмыслением и осознанием работниками этих результатов и технологий, жесткого спроса за результаты. Оплата результатов должна выполнять функцию как воспроизводственную, так и стимулирующую.

4. Чтобы уйти от безответственности в системе управления, необходимо реализовать обратную связь во всей цепочке взаимодействий между организациями и внутри них относительно достижения конечных целей общества. Имеется в виду, что на макроуровне перед органами центральной государственной (исполнительной и законодательной) власти должны стоять такие значимые цели, которые являются, по сути, целями общества — повышение уровня жизни народа, выраженное определенными показателями. Знание персоналом всех органов центральной власти своих целей и мониторинг их достижения, а также согласование мотивации достиже-

ния целей с результатами трудовой деятельности работников внутри организаций позволят постепенно ликвидировать господствующую безответственность в системе государственного управления. Очевидно, решение данной задачи в системе государственного управления сделает эту систему более “прозрачной”, что будет способствовать устранению принявшей сегодня опасные размеры коррупции в среде государственных служащих на фоне обнищания населения.

Внутри каждой организации (на микроуровне) безответственность устраняется параллельно с ослаблением привычки работать “спустя рукава”. Осуществляется это посредством механизма реальной мотивации труда работников, связанного с жестким отслеживанием результатов трудовой деятельности как уровня достижения целей.

5. Чтобы научиться ценить рабочее время вообще и в каждой организации, на каждом рабочем месте в частности, необходимо, во-первых, последовательно внушать людям ценность времени как единственного в мире несохраняемого ресурса и важность учета закона экономии времени, чтобы не отстать в экономическом развитии. Во-вторых, функционирование каждой организации в рамках достижения ее конечных целей необходимо рассматривать относительно синхронизации во времени взаимодействия работников как элементов организационной системы. При несвоевременном или некачественном выполнении каким-либо элементом (сотрудником) своей работы такая синхронизация нарушается, негативно влияя на конечный результат всей организации. Устранению таких нарушений может способствовать жесткий учет отклонений во времени в действиях работников с отражением этих отклонений в оценке полученных результатов. Таким образом, появляется возможность “посадить” механизм управления организацией (вернее, ее персоналом) на закон экономии времени.

Учет качественных особенностей человеческих ресурсов в Украине — это реализация требований закона необходимого разнообразия.

8.2. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ МЕНТАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Приступая к разработке научных основ ментального механизма эффективного управления человеческими ресурсами, следует еще раз напомнить, что трудовую деятельность люди осуществляют в организациях, а к организациям относятся все без исключения социальные объекты, где два и более человек взаимодействуют ради удовлетворения определенных потребностей и достижения общественно значимых целей. К таким организациям относятся как центральные и нецентральные органы государственного управления, так и предприятия, фирмы, компании, больницы, учебные заведения и др.

Системный подход к управлению обществом предполагает рассматривать его как крупнейшую социальную систему, состоящую из множества взаимодействующих в определенной целостности элементов (частей). Такими элементами (частями) в обществе являются упомянутые ранее организации или, если говорить более обобщенно, социальные объекты. К последним следует отнести и семью как специфический социальный объект¹.

Поэтому в социальных объектах, по большому счету, находятся практически все человеческие ресурсы — здесь они формируются, развиваются, используются, восстанавливаются, воспроизводятся.

Итак, все общество состоит из взаимодействующих организаций (социальных объектов). Целостность их взаимодействия обеспечивается не столько границами, религией, единством традиций, языка, сколько единством целей функционирования. К сожалению, в настоящее время общество не представляет собой целостную социальную систему, прежде всего, из-за отсутствия реально признанных людьми и реализуемых на практике взаимосвязанных целей функционирования каждой организации в рамках достижения единой глобальной цели — повышения уровня жизни народа. Последнее включает в себя

¹ Здесь и далее, если речь идет о социальных объектах, к ним следует отнести и семью.

повышение степени самореализации (в рамках общечеловеческой морали) каждого отдельного индивида. Декларируемая ежедневно всеми центральными органами власти и политическими организациями глобальная цель — повысить уровень жизни народа, но реально не воплощенная в практику управления, лишь ослабляет целостность общества. Сегодня общество представляет собой, скорее, хаотичный набор организаций с высокой внутренней энтропией, разрозненно функционирующих в русле броуновского движения.

В этой связи трудно представить в общественной науке более актуальную проблему, чем отыскание и обоснование путей формирования целостной социальной системы (называемой Украиной), элементы которой функционируют в режиме создания гражданского общества. Имеется в виду, что буквально в каждом элементе — социальном объекте — формируются, развиваются, реализуются, воспроизводятся человеческие ресурсы.

Однако прежде чем начать формировать такую социальную систему, следует обратить внимание на два обстоятельства. Первое — общество состоит из элементов — организаций (социальных объектов), основным содержанием которых являются люди (или человеческие ресурсы), их трудовая взаимосвязанная и взаимозависимая деятельность, его “величество” ТРУД.

Второе — это качество человеческих ресурсов, их трудовая ментальность. Изменение трудовой ментальности с целью повышения качества человеческих ресурсов названо выше отправной позицией конструирования ментального механизма управления человеческими ресурсами (в рамках создания украинской модели менеджмента) с целью построения гражданского общества. Главные признаки последнего — наличие условий для свободного гармоничного развития личности в каждом социальном объекте, т. е. речь идет о создании таких производственных отношений внутри каждой организации, которые обеспечивали бы удовлетворение всех пяти уровней потребностей людей: физиологических, экзистенциальных (потребностей в безопасности), потребности в общении, признании, самовыражении или самореализации личности (т. е. в соответствии с природными задатками и способностями).

Следует учесть еще одно исключительное обстоятельство: в основе удовлетворения всех потребностей, а особенно двух первых базисных потребностей (физиологических и экзистенциальных), — фак-

тор экономического богатства страны, создаваемый организацией эффективного труда людей. Отсюда единственно методологически правильным путем решения сверхзадачи построения гражданского общества является формирование упомянутых производственных отношений в процессе реализации трудовой деятельности работников в каждой отдельной организации, взаимодействующей с другими в единой социальной системе государств.

А поскольку органы государственного управления (прежде всего центральные) наиболее существенно влияют на взаимодействие организаций, использование ментального механизма управления человеческими ресурсами в этих органах становится архиважной и сверхактуальной задачей формирования гражданского общества с высокоразвитой экономикой.

Таким образом, в рамках развития управленческой науки необходимо сконструировать ментальный механизм управления человеческими ресурсами страны, основываясь на разработке соответствующего принципиального механизма управления людьми (персоналом) в каждой организации, стремящейся достичь общественно значимых целей.

Феномен конкретного и абстрактного труда. Поскольку труд является основой всех социально-экономических явлений и экономического богатства, теория эффективной трудовой деятельности изучает, прежде всего, феномен труда, в частности его двойственный характер. Открытие двойственной природы труда ее автор К. Маркс считал исключительным событием в политической экономии: “Эта двойственная природа содержащегося в товаре труда впервые критически доказана мною. Так как этот пункт является отправным пунктом, от которого зависит понимание политической экономии, то его следует осветить более обстоятельно...” [175].

К сожалению, в своем понимании важности этого пункта К. Маркс остался в полном одиночестве среди апологетов социалистического строя, казалось бы, постранично изучавших “Капитал”, но так и не понявших главного смысла политической экономии. Речь идет о конкретном и абстрактном труде как двух составляющих единого процесса, опосредованного деятельностью людей. Поскольку конкретный труд ориентирован на потребительскую стоимость, его полезность (бесполезность) напрямую связана с тем, как используются результаты коллективного и индивидуального труда. У работника

возникает потребность видеть полезность своих результатов и в том числе ощущать их экономическую весомость в виде соответствующего вознаграждения материального, а также морального и социального характера.

В общем обладатель результатов полезного труда становится мотивированным работником, стремящимся осознанно (без особого принуждения) достичь высоких показателей в трудовой деятельности. Поэтому возникает экономическая категория “обладатель”, или “хозяин”, результатов труда, которую необходимо использовать в системе экономических отношений. И если капиталистический способ производства решал проблему “хозяина” результатов труда через частную собственность и мотивацию к труду наемных работников, то при советской власти эту проблему так и не удалось решить — работники оказались отчужденными от результатов труда.

Доказательством последнего утверждения служит низкая полезность конкретного труда коллективов (и индивидов), и его очень слабая мотивация при социалистическом способе производства. Например, во многом бесполезным оказывался труд работников в сельскохозяйственных предприятиях, когда ежегодно около 40 % выращенного урожая не доходило до потребителя, а оплата труда не была связана с его результатами.

То же можно сказать и о промышленности, когда бесполезным оказывался труд миллионов людей при изготовлении различного оборудования, которое в неработающем состоянии скапливалось на складах и территориях предприятий, различных хозяйств или которое предназначалось для гипертрофированно развитого военно-промышленного комплекса. Иными словами, конкретный труд миллионов работников оказался бесполезным, а экономика стала дефицитной, так как необходимая для потребления продукция не успевала производиться.

Другой причиной такого положения был абстрактный труд работников, обусловленный, прежде всего, затратами живого, а также овеществленного (прошлого) труда. А поскольку любые затраты труда связаны с рабочим временем, экономия (сбережение) этого времени приобретает огромное значение и отражается на стоимости произведенного товара (продукции). Другими словами, игнорирование бережного отношения к рабочему времени приводит к нарушению действия всеобщего закона экономии времени с реальными послед-

ствиями — низкой производительностью труда. Вспомним, например, бросающиеся в глаза (даже из статистики) огромнейшие потери рабочего времени на отечественных строительных, промышленных и сельскохозяйственных предприятиях и в организациях, связанные с внутрисменными простоями.

Итак, именно с позиций анализа конкретного и абстрактного труда, опосредованного трудовой деятельностью работников, можно по-настоящему понять сущность экономического проигрыша так называемого социалистического способа производства социализированному капиталистическому: в целом малоэффективной оказалась трудовая деятельность работников, обусловившая низкую производительность труда в организациях. Речь идет о персонале центральных органов управления, нецелесообразная деятельность которых в рамках административной системы управления привела к разбазариванию в массе организаций как конкретного труда (зачастую не работали целенаправленно на удовлетворение реальных потребностей населения), так и абстрактного (много рабочего времени терялось напрасно, в том числе из-за отсталых технологий в СССР).

Исходя из изложенного, напрашивается практический вывод: если советская власть в СССР не смогла (впрочем, как не сумели до нее) организовать эффективный труд сограждан, это нужно сделать в независимой Украине. И в этом активное участие должна принять управленческая наука, начав разработку, прежде всего, соответствующего механизма эффективного использования человеческих ресурсов в каждой организации (рис. 8.3).

Теоретический каркас универсального механизма эффективного использования человеческих ресурсов в организациях различного масштаба и профиля деятельности. Прежде чем приступить к конструированию этого теоретического каркаса, следует уточнить понятийный аппарат. С позиций экономики категория “эффективность” всегда рассматривается как отношение результатов к затратам в стоимостном выражении. В рамках управленческой науки (менеджмента) эффективность имеет несколько иное выражение, связанное с достижением или недостижением целей через трудовую деятельность. Поэтому если цели достигнуты, трудовая деятельность эффективна¹. При этом уровень эффективности измеряется степенью отклонения от уровня достижения целей. Такое уточнение тем более важно, что решение проблемы эффективного труда

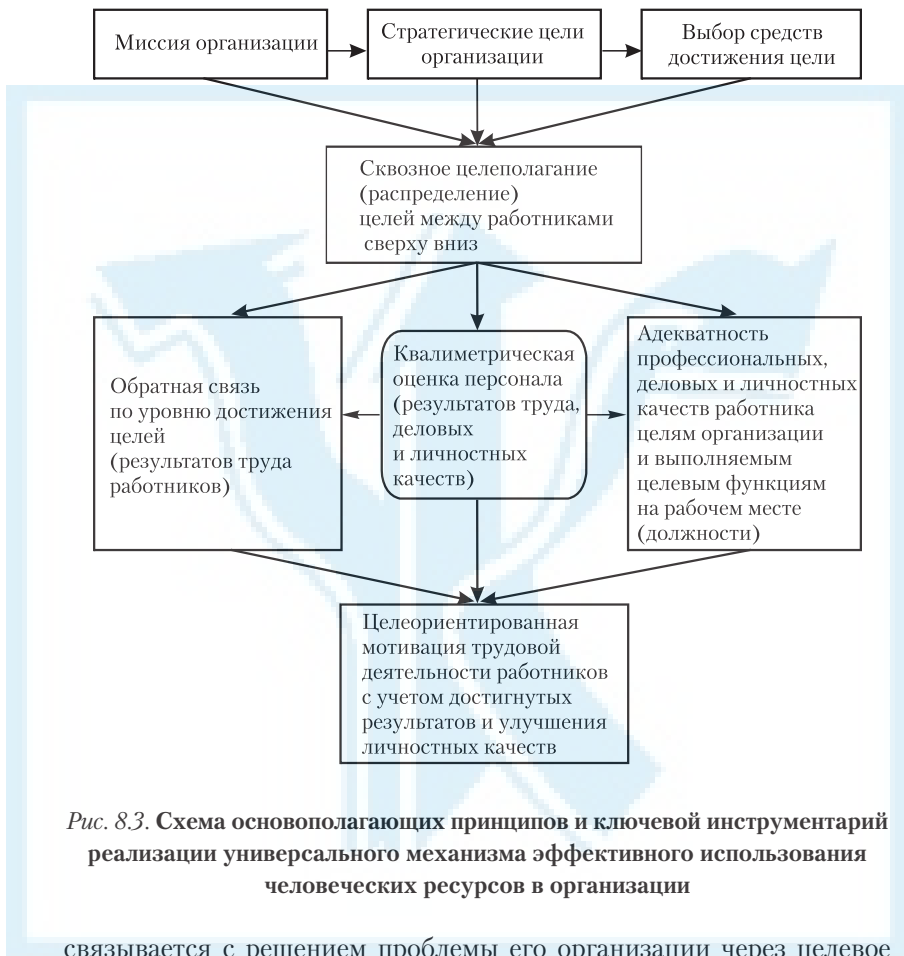


Рис. 8.3. Схема основополагающих принципов и ключевой инструментарий реализации универсального механизма эффективного использования человеческих ресурсов в организации

связывается с решением проблемы его организации через целевое управление, а эффективная трудовая деятельность — с целесообразной трудовой деятельностью. Это означает следующее: чтобы конкрет-

¹ Следует иметь в виду, что экономическая эффективность, как правило, предусмотрена содержанием самих целей. Целевая интерпретация эффективности имеет универсальный характер, так как результаты многих видов трудовой деятельности невозможно измерить в стоимостном выражении, а в целевом это возможно всегда.

ный труд всегда был полезным, он должен осуществляться в рамках достижения общественно значимых целей, стоящих перед организацией в целом. Такой труд будет считаться целесообразным, или эффективным.

Существуют четыре основополагающих принципа эффективной (целесообразной) трудовой деятельности работников.

Первый принцип — сквозного целеполагания. Речь идет о том, что цели, стоящие перед организацией, должны быть декомпозированы и доведены до каждого подразделения и каждого работника. Процесс реализации этого принципа начинается с формирования миссии организации, определения стратегических целей и выбора средств их достижения (с учетом взаимодействия этой организации с внешней макро- и средой). На этой стадии реализации принципа целеполагания очень важно “развести” понятия миссии (предназначения), стратегических целей (конкретно измеренных) и средств их достижения. Типичной ситуацией сегодня является абсолютная путаница этих понятий, что приводит к ощутимым потерям экономического и политического характера. До сих пор стратегическими целями считают рыночную экономику, ее инфраструктуру, приватизацию собственности, хотя они должны рассматриваться исключительно как средства достижения главных стратегических целей — повышения показателей, характеризующих уровень жизни народа. На макроуровне в качестве такого интегративного показателя можно было бы использовать для центральных органов государственного управления (Администрации Президента, Кабинета Министров, парламента) индекс человеческого развития (ИЧР), который рассчитывают эксперты ООН для 175 стран мира.

Второй принцип — обратная связь по уровню достижения целей, отслеживаемая через результаты трудовой деятельности. Систематический мониторинг результатов труда, непосредственно согласованных с достижением целей, позволяет проследить соответствующие отклонения и принимать необходимые корректирующие действия, направляя трудовое поведение работников на достижение поставленных целей и обуславливая ответственность за соответствующие результаты.

Третий принцип — адекватность профессиональных, деловых и личностных качеств работников целям организации и выполняемым ими целевым функциям на рабочем месте (или занимаемой долж-

ности). Действительно, целесообразной ли будет для организации и работника ситуация, когда работник трудится не на “своем месте”? Очевидно, низкие результаты труда и низкая самореализация личности такого сотрудника будут отражаться на эффективности всей организации и психическом здоровье работника.

Четвертый принцип — целеориентированная мотивация трудовой деятельности работников с учетом достигнутых результатов и улучшения их личностных качеств. Систематический мониторинг результатов дает объективную информацию для формирования комплексной системы (материальной, социальной, моральной) мотивации труда персонала любых организаций независимо от масштабов и профиля деятельности.

Однако совокупность перечисленных принципов целесообразной трудовой деятельности персонала в организациях (или эффективного использования человеческих ресурсов организации) означает лишь наличие теоретического каркаса искомого механизма управления, который еще нужно “связать” и привести в действие с помощью соответствующего инструментария. Другими словами, необходимо найти ключевой инструментарий, который позволит реализовать основополагающие принципы в их совокупности, заставит “работать” их на практике в едином “узле”.

Ключевой инструментарий реализации основополагающих принципов механизма эффективного использования человеческих ресурсов в организации. Основопологающие принципы могут быть реализованы через соответствующий инструментарий, который лишь в определенной степени просматривается в действующем механизме управления организацией. Действительно, целеполагание сегодня осуществляется в организациях путем формирования миссии и очертаний стратегических целей в уставных документах, положениях о подразделениях, должностных инструкциях, формальном планировании (которое, как правило, “гаснет” в существующем реактивном управлении), определенных правилах и стандартах.

В то же время вполне очевидно, что такое целеполагание не выводит каждого работника на свои цели, которые в виде конкретных критериев и показателей должны быть доведены до работников, прежде всего, функциональных подразделений. Но главное в другом — эти цели и смысл всех выполняемых функций должны быть осознаны и осмыслены самими работниками. Это тем более важно для оте-

чественных работников, если учитывать их ментальность: многие из них не хотят тупо выполнять кем-то предписанные сверху фрагменты работы — им нужно усвоить конечную цель, прийти к которой они могут творческим путем.

Осознание каждым работником своих целей и задач одновременно связано с осмыслением своей роли в организации и своего места в конкретном взаимодействии с другими работниками, коллегами по выполняемым функциям. Более того, решение этой проблемы (осознания и осмысления работниками своей роли в организации) связано с решением другой важнейшей задачи, о которой упоминалось выше, — повышением уровня организационной культуры.

Инструментарием для решения рассматриваемой проблемы могут служить методика целевого должностного профиля и методика самоучета труда [97–99].

Методика целевого должностного профиля состоит в следующем: каждый работник (исключая рабочих и вспомогательный персонал) должен ответить на такие вопросы:

- обозначьте миссию и цели должности;
- раскройте основные направления своей деятельности на этой должности;
- укажите ожидаемые результаты этой деятельности;
- назовите тех, кто может предъявить Вам претензии относительно качества и своевременности выполняемых Вами работ;
- кому Вы можете предъявить претензии относительно помех, создаваемых Вам при выполнении своих функций;
- кто может заменить Вас на время отсутствия на две-три недели”.

Ответы должны быть очень краткими. Многим удается удачно составить такой профиль с первого раза, в связи с чем этот процесс является интеграционным, а принимается этот документ путем обсуждения его в коллективе. Результаты заполнения такого документа, как целевой должностной профиль, трудно переоценить — работник начинает совершенно очевидно ощущать свое положение в коллективе и свое влияние на решение тех или иных задач (имеющих значение для достижения конечных целей организации), понимать свой социальный статус и ответственность.

Методика самоучета труда является еще одним методическим инструментом решения проблемы самоосознания работником своей деятельности. Он производит учет не только выполняемых работ, но

и (главное) рабочего времени, связанного с продолжительностью этих работ. Технология самоучета труда достаточно проста (сотрудники самостоятельно составляют перечень выполненных работ за учетный период с указанием затрат рабочего времени на каждую из них). Она также существенно влияет на осознание и осмысление персоналом своих функций, но уже с позиций полезности затрат рабочего времени. Поэтому такая технология самоучета труда позволяет работнику выявить резервы рабочего времени, имеющиеся у него в распоряжении для усиления своей целеориентированной деятельности.

Стремление усилить целеориентационную деятельность появляется после того, как отлажена система материальной, социальной и моральной мотивации трудовой деятельности работников. При этом нужно предварительно выявить мотивационные установки персонала с применением специального социологического опроса, а также уровень качества трудовой жизни сотрудников организации. В последнем случае речь идет о выяснении мнений работников относительно степени удовлетворенности их потребностей в нормальных условиях работы (путем социологического опроса с помощью специальных анкет).

В обоих случаях в качестве инструментария используются методики, базирующиеся на квалиметрических измерениях. Эти методики позволяют количественно и в абсолютно сопоставимом виде найти и выразить ответы на искомые вопросы.

Универсальная квалиметрическая оценка результатов трудовой деятельности. Является главным и ключевым инструментом эффективного использования человеческих ресурсов. Ее универсальность обуславливается уникальной сопоставимой базой — полезностью затрат рабочего времени. Какая бы работа ни выполнялась, она связана с затратами рабочего времени. Полезность этих затрат выражается степенью достижения целей, определяемой с помощью квалиметрических модулей. Отклонения от целей из-за несвоевременности выполнения работ, низкое качество или вообще их ненужность фиксируются в процессе синхронного взаимодействия работников в процессе достижения целей организации. Любые случаи рассинхронизации такого взаимодействия отражаются на оценке результатов труда “виновного”, снижая его оценочный показатель.

С позиций техники применения такой квалиметрической оценки труда, базирующейся на единой сопоставимой базе — полезности затрат рабочего времени — имеется одна особенность. Она заключается в том, что оценка результатов труда является логическим продолжением технологии самооценки выполненных работ.

Исключительное значение для эффективного использования человеческих ресурсов в организации имеет оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью упрощения соответствия их своим должностям (выполняемым функциям) в рамках расстановки кадров “по своим местам” в интересах как организации, так и непосредственно работника. Необходимость такой оценки практически никем не ставилась под сомнение, но, тем не менее, решение проблемы оставалось и остается в основном на уровне деклараций.

Например, очевидно, что на каждой должности (особенно руководящей) обязан находиться человек, по своим качествам, задаткам и способностям соответствующий ей. Однако отсутствие в достаточной степени объективного и удобного в применении оценочного аппарата делало практически бесполезным составление паспорта должности, состоящего из требований к профессиональным, деловым и личностным качествам работников. Действительно, если не было возможности четко (количественной мерой) оценить, с одной стороны, уровень необходимых требований, а с другой — наличие их у работников, то терялся смысл в таких паспортах.

Ситуация изменилась с появлением (открытием) нового класса квалиметрических факторно-критериальных моделей, позволяющих на абсолютно сопоставимой основе и в рейтинговом варианте оценить количественной мерой качественные характеристики требований, предъявленных работнику, и степень наличия этих характеристик в работниках.

Применение новых оценочных технологий на квалиметрической основе позволяет непосредственно реализовать материальную, моральную и социальную системы мотивации трудовой деятельности работников и тем самым способствует повышению качества человеческих ресурсов и их эффективному использованию.

Этот же класс оценочных моделей может сыграть стратегическую роль в решении проблемы формирования высококачественных человеческих ресурсов в Украине, о чем речь пойдет ниже.

Пора преодолеть предрешенность против возможности количественной мерой выразить качественные характеристики человеческой личности, казалось бы, столь многообразной и непредсказуемой. Конечно, о полной предсказуемости поведения человека речи не идет, но, тем не менее, приходится согласиться с тем, что наличие тех или иных качеств в человеке позволяет прогнозировать его действия с достаточной степенью достоверности. А поскольку квалиметрическое факторно-критериальное моделирование существенно расширило возможности математических исследований, многие качества уже измеряются.

8.3. РОЛЬ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Проводимые в Украине за годы ее независимости реформы системы образования носили и носят сугубо поверхностный характер, не касающийся истинной глубины необходимых преобразований. Действительно, неадекватным задаче построения демократического, социального, правового (гражданского) общества является введение многоступенчатости образования и многообразия форм подготовки учащихся, двенадцатибалльной системы оценки знаний без изменения сущностных целевых установок управленческой образовательной элиты, многочисленного корпуса преподавателей, педагогов, воспитателей.

Конечно, экономические трудности препятствуют необходимым преобразованиям, однако не до такой степени, чтобы отказаться от глубоких, существенных трансформаций этой важнейшей сферы, являющейся “тягловой лошадкой” прогрессивных социально-экономических и технологических преобразований в обществе. Впрочем, и здесь сказывается наша ментальность, выражающаяся в готовности строить гражданское общество на “авось” и “как-нибудь”, без глубокой научной проработки задуманных преобразований существую-

щей системы управления этой чрезвычайно важной общественной сферой человеческой деятельности, объединяющей миллионы людей — ее работников и учащихся.

По всей вероятности, надежды, связанные с созданием сильной Украины (с высокоразвитой экономикой и гражданским обществом), должны подкрепляться соответствующими мерами в сфере управления образованием, учитывая, что она призвана готовить адекватные человеческие ресурсы.

Поскольку управление является процессом целенаправленным, то и механизм эффективного управления образованием должен быть ориентирован, по большому счету, на определенные человеческие ценности, которые необходимо формировать в подрастающем поколении. Такие ценности уже давно стали библейскими: это Истина, Красота, Добро, Изобилие. Очевидно, что смена исторических времен и общественных формаций всегда обусловлена сменой приведенных ценностей [336].

Начиная с 1991 г., в Украине и других постсоветских странах произошла смена общественной формации, связанная с переходом от тоталитарного устройства государства с псевдосоциалистическим способом производства к демократическому (свободному) обществу с рыночной экономикой. Это означает, что должна осуществляться реальная, а не задекларированная смена общечеловеческих (библейских) ценностей. Однако проблема заключается в том, будет этот процесс идти стихийно (на “авось”) или станет управляемым благодаря соответствующей целенаправленной деятельности людей. Судя по тем реформам на ненаучной основе, которые осуществлялись до сих пор, мы идем присущим нашей ментальности первым путем. Снова преобладают надежды на то, что все образуется само собой.

В то же время уже имеется достаточно предпосылок, в том числе научного характера, чтобы начать осуществлять реальный поворот системы образования “лицом” к общечеловеческим ценностям, ограничиваясь лишь одной из них — Истиной, путь к которой лежит через знания. Ущербность такого узкоспециализированного подхода к сфере образования, реализуемого в годы советской власти, сегодня видна по тем последствиям, к которым привела его реализация на практике. Недостаточное творческое развитие масс привело к резкому уменьшению влияния Красоты на жизнедеятельность людей, отнимая у них оптимизм и веру в будущее.

Безнравственность, занявшая буквально господствующее положение в системе общественного и государственного управления¹, доказывает слабые позиции Добра в нашей стране. Категория “Изобилие” не ассоциируется с тем физическим состоянием и уровнем здоровья населения, которое наблюдается в нашей стране (уже неспособной отобрать для службы в украинской армии абсолютно здоровых молодых людей).

Нельзя сказать, что в этой новой стране, называемой независимой Украиной, не было попыток начать двигаться к упомянутым человеческим ценностям через формирование гармонично развитого подрастающего поколения. Например, в государственной программе “Освіта. Україна ХХІ століття” указывается, что стратегическими задачами системы образования “...є формування освіченої, творчої особистості, становлення її морального та фізичного здоров’я...” [67].

Но стали ли эти задекларированные задачи фактическими задачами персонала, находящегося в департаменте образования, Кабинете Министров Украины, Администрации Президента, соответствующих комитетах Верховной Рады, не говоря уже о стратегических задачах, стоящих перед персоналом аппарата Министерства науки и образования Украины, областной и районной администраций? Другими словами, перед теми, кто реально управляет системой образования, стоит ли сегодня де-факто стратегическая цель — повысить уровень гармоничного развития подрастающего поколения в рамках формирования общечеловеческих ценностей?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо проанализировать реализацию основополагающих принципов эффективного (целесообразного) управления человеческими ресурсами в перечисленных организациях: начиная с формирования миссии, стратегических целей, наличия системы отслеживания (мониторинга) уровня достижения целей через оценку результатов трудовой деятельности (обратная связь) сотрудников этих органов и завершая оценкой работников с позиций соответствия их выполняемым целевым функциям

¹ Обогащение одних за счет других, выставленная напоказ роскошь, с одной стороны, и абсолютная экономическая беспомощность — с другой резко диссонируют с аналогичной ситуацией восстановительного послевоенного периода в Японии, когда министры стремились не ездить на автомобилях, чтобы не вызывать недовольствия обедневших масс.

и должностям (в том числе при приеме на работу), формированием системы мотивации трудовой деятельности с учетом ее результатов и показателей, характеризующих личностные качества персонала.

Очевидно, даже поверхностный взгляд на уровень организационной культуры упомянутых органов позволяет прийти к выводу о том, что стратегические задачи по формированию гармонично развитого подрастающего поколения лишь декларируются органами центрального, регионального и местного управления системой образования.

Это относится и к организациям сферы образования, которые непосредственно осуществляют процесс повышения уровня образованности (знаний, навыков, умений) учащихся, их творческого, нравственного и физического развития, здоровья. Например, в детских садах, школах, вузах и др. не сформулирована соответствующая миссия и не определены стратегические цели. Не налажены обратная связь и соответствующая целеориентированная мотивация трудовой деятельности воспитателей, педагогов, преподавателей, хотя определенные сдвиги в этом направлении уже наблюдаются в отдельных учебных заведениях, где творческие руководители ищут пути дальнейшего углубленного развития сферы образования, адекватного задачам построения нравственного демократического общества.

Сквозное целеполагание в системе образования. Управленческая наука уже разработала инструментарий, с помощью которого можно реализовать целеполагание в системе детского сада, школы, средних специальных и высших учебных заведений [97–99], но стереотипы невозможно выразить количественной мерой. Достаточно объективно качественные параметры гармонично развитой личности настолько сильны, что становятся мощным тормозом на пути практического применения новых оценочных технологий на качественной основе.

В то же время все более четко вырисовывается технология вертикали сквозного целеполагания во всей системе образования. Например, при поступлении в детский сад оценивается уровень знаний ребенка на свой возраст, его творческого, нравственного и физического развития. Специалисты определяют уровень развития ребенка по каждому параметру личности в сравнении со стандартом (нормой) на этот возраст. Полученные данные заносятся в специальную карточку (паспорт личности) ребенка, которая сопровождает его на протяжении тех лет, которые он проводит в детском саду.

Первичные отслеживания по определенным факторам и критериям делают родители, затем к ним подключаются воспитатели детского сада. Поскольку измерения производятся и заносятся в карточку раз в год (или раз в полгода), будут видны изменения показателей, т. е. начнет вырисовываться “дельта” (прирост) квалиметрического показателя. Эта “дельта” и характеризует конечные результаты учебно-воспитательной деятельности родителей и работников детского сада, наглядно отражая степень достижения целей персоналом того или иного учреждения и его первым руководителем. Поэтому система мотивации труда сотрудников также может быть построена с учетом повышения знаний, уровня творческого, нравственного и физического развития (здоровья) детей как уровня достижения стратегических целей персонала детского сада. В таком случае удастся, наконец, создать стимулирующие и одновременно жесткие правила “игры” для персонала, которые обратят его “лицом” к формированию гармонично развитых детей.

Измерение уровня достижения целей как необходимая часть процесса целевого управления персоналом продолжается в начальной школе по аналогичной схеме. На каждого ученика заводится личностная карточка (паспорт личности), куда в цифровом варианте заносятся результаты наблюдений классного руководителя и родителей. Уровень здоровья и физического развития учащихся определяют либо медицинская служба школы по определенной методике (например, по методике “Школяр” или В. Шигалевского из Восточноевропейского государственного университета), либо приглашенные со стороны специализированные бригады, профессионально занимающиеся этим.

Характерно, что в начальной школе у бывших выпускников детских садов наряду с родителями появляются новые наблюдатели — учителя. Это служит определенным контролем “сверху” для недобросовестных воспитателей, халатно относящихся к вопросу наблюдения за детьми. В то же время практика апробирования рассматриваемой квалиметрической технологии показала, что очень легко по имеющимся критериям выбрать тот, который наиболее соответствует конкретному ребенку.

Очевидно, целесообразно процесс, связанный с формированием гармонично развитой личности, продолжить в средних и старших классах школы, техникумах и колледжах, высших учебных заведениях.

Характерно, что уже в средней школе к наблюдателям можно отнести как соучеников, так и непосредственно оцениваемого, потому что к этому времени у учащихся уже существенно повышается уровень самосознания и аналитического мышления.

При появлении четких ориентиров целенаправленной деятельности, по которым будут оцениваться, во-первых, конечные результаты трудовой деятельности воспитателей, педагогов, преподавателей, во-вторых, уровень развития учащихся, возникают новые возможности реализации творческих способностей как первых, так и вторых. В этих условиях, например, и уроки физкультуры приобретут другое направление, и у самих учащихся появится новая мотивация совершенствования (квалиметрическая оценка в рейтинговом варианте вызывает состязательность между учащимися). Появится совершенно новая тенденция: “вошел” в систему образования “хилым”, а вышел крепким и здоровым. И это возможно, поскольку система образования в целом станет главным двигателем процесса совершенствования и самосовершенствования человеческих ресурсов уже на стадии их формирования.

Элитная инженерия. Заметим, что именно в системе образования следует начинать элитную инженерию как технологию формирования той избранной части общества (наиболее влиятельной, занимающей высшие позиции, состоящей из авторитетных, специально подготовленных людей), которая управляет обществом и называется “правлящим меньшинством”. Весь народ не может управлять страной, он выдвигает для этого достойных представителей.

Сегодня напрасны претензии относительно слабости системы управления страной, которая уже более десяти лет безуспешно пытается встать “на ноги”. Украине до сих пор присущи уникальные показатели: средние размеры пенсий и заработной платы ниже прожиточного минимума. Разрыв этот все более увеличивается в условиях непрекращающейся инфляции. Каждый народ, действительно, достоин своей правящей элиты, потому что элита в целом и в основном рекрутируется из народа (лишь в дальнейшем, в условиях размытой ответственности она превращается в изолированную группу).

Сегодня в Украине сложилась ситуация, когда элита, не имея глубоко обоснованной научно-политической концепции, достаточных лидерских и профессиональных качеств, вкусив преимущества привилегированного положения, неминуемо превращается в ограничен-

ную группировку бюрократов и политических демагогов. Такая элита, заботясь преимущественно о личных корпоративных интересах, все больше загнивает, отрывается от народа, становится изолированной системой [31].

По большому счету, вина за низкое качество нашей правящей элиты лежит на тех, кто укреплял догматизированную идеологию и реализовывал ее посредством антидемократической тоталитаризации всей системы общественных отношений. В то же время конкретные претензии можно предъявить как к системе образования, узко, односторонне подходившей к развитию подрастающего поколения, так и к управленческой науке, не решившей в советское время проблемы обращения персонала детских садов, школ, техникумов и вузов “лицом” к формированию гармонично развитой личности, а лишь декларировавшей движение к общечеловеческим ценностям, заложенным якобы в образе нового советского человека.

Поэтому очевидно, что уже в детском саду, а затем в школе и далее элитная инженерия должна приобретать характер реальных действий, связанных с отслеживанием способностей и задатков детей к определенной деятельности, а также тех природных качеств, которые в дальнейшей жизни мало поддаются коррекции.

Инструментарием такого отслеживания и последующей записи на отдельных страницах паспорта личности (с участием родителей) являются специальные оценочные факторно-критериальные квалиметрические модели, позволяющие оценить степень наличия в учащемся тех или иных качеств количественной мерой. Например, уже в детском возрасте во время игр и других ситуаций коллективного взаимодействия можно наблюдать лидерские качества и организаторские способности детей, проявления которых по разным факторам и определенным критериям могут отмечать родители, воспитатели детских садов, учителя, впоследствии учащиеся и т. д.

Сегодня следует, как минимум, профессионально заняться проблемой отслеживания необходимых качеств, а также способностей и задатков к деятельности в тех группах массовых профессий, которые по масштабу и глубине воздействия на окружающих имеют чрезвычайное значение. Речь идет о подготовке педагогов, врачей и руководителей (менеджеров). Как известно, бездарные педагоги “калечат” “души” детей, врачи — “тела”, а руководители — то и другое вместе.

Различают элиту политическую, административно-управленческую, экономическую, духовную, научную, культурную, военную и т. д. Главной, бесспорно, является политическая элита. И понятно, что особое внимание нужно уделять задаткам и способностям к публичной деятельности, качественным параметрам этой элиты: профессиональной компетенции и нравственности власть имущих, их творческому развитию и физическому здоровью.

Поэтому система целевого управления образованием (через запуск механизма повышения качества человеческих ресурсов) даст мощную основу для формирования украинской управленческой элиты, способной вывести нацию из глубочайшего системного кризиса. Элита должна состоять действительно из лучших по профессионально-управленческим и этическим качествам людей, формируемых вначале в системе образования, а затем в каждой организации, в том числе и в первую очередь в органах государственного управления. Жесткая же оценка результатов трудовой деятельности в рамках целевого управления организацией не позволит проникнуть в эту элиту профессиональным бездарностям, а оценка личностных качеств при ежегодной, например, аттестации станет определенной преградой на пути безнравственности.

ВЫВОДЫ

1. Украина не в состоянии развить отечественную экономику, использовать какую-либо западную социальную технологию, реализовать мощный природный и человеческий потенциалы в связи с низким уровнем организационной культуры. Это проявляется в том, что мы не умеем, по большому счету, организовать свою трудовую деятельность наиболее целесообразно, и, соответственно, первый фактор “богатства” страны — труд — не “работает” в Украине в нужной мере.

Главная и самая глубокая причина такого положения — наша ментальность, воплощенная в этике труда. Именно она не позволяет организовать в Украине сильную экономику. Этот факт является отправным пунктом формирования (в рамках украинской модели менеджмента) механизма изменения этой ментальности с целью организовать нацию для реализации ее мощного потенциала на пути построения экономически сильного государства с гражданским обществом.

В связи с этим выдвигается идея: в науке о культуре (культурологии) нужно развивать новое направление — исследование организационной культуры восточнославянского этноса. Значение этой культуры сложно переоценить с позиций формирования гражданского общества. Повышение уровня этой культуры через разрабатываемый сегодня механизм управления человеческими ресурсами может стать реальным совместным вкладом культурологии и управленческой науки (менеджмента) в трансформацию Украины.

2. Определив содержание двойственной природы труда, можно конструировать механизм приведения конкретного труда к необходимой полезности, а абстрактного — к обязательной экономии времени в рамках реализации основополагающих принципов организации эффективной трудовой деятельности персонала. Сконструированный таким образом теоретический “каркас” объединяется в единый механизм через систематическое отслеживание результатов труда, профессиональных, деловых и личностных качеств работников на основе соответствующих квалиметрических измерений с последующей мотивацией высокорезультативной трудовой деятельности. Систематическая квалиметрическая оценка персонала, человеческих ресурсов позволяет стимулировать работников к повышению их качества в процессе совместной трудовой деятельности по достижению целей организации, где они работают.

3. Отличительной особенностью разрабатываемого сегодня механизма эффективного использования человеческих ресурсов помимо его универсальности (пригодности к использованию в различных организациях лишь при изменении определенных элементов) является его жесткость. Она обусловлена систематическим отслеживанием (мониторингом) результатов труда и качеств работников, неотвратимым использованием результатов мониторинга для целей мотивации активного труда и самосовершенствования работников, а также управления их карьерой в русле самореализации (и расстановки кадров по “своим местам”). Жесткость нужна для изменения трудовой этики соотечественников практически на каждом рабочем месте. Очевидно, что и правовой нигилизм внутри организации, во многом обуславливающий организационную культуру, и стремление быстро получить незаработанное вознаграждение, и работа “спустя рукава”, и безответственность, и неумение ценить рабочее время уступят мес-

то целенаправленной, активной и заинтересованной трудовой деятельности, связанной с реализацией человеческих ресурсов повышенного качества.

4. Дальнейшая углубленная разработка отдельных теоретических положений предлагаемого механизма и комплексное применение методических рекомендаций должны способствовать появлению высшей управленческой культуры — культуры самоорганизации персонала в рамках достижения стратегических целей органа управления, предприятия, фирмы, лечебного или учебного заведения и др.

5. Поскольку формирование высококачественных (профессионально подготовленных, творческих, нравственных и физически здоровых работников) человеческих ресурсов начинается с системы образования, основные усилия в этом направлении должны быть направлены именно на такие организации системы образования, как органы государственного управления этой сферой духовного производства.

6. Чтобы общеизвестные человеческие ценности Истина, Красота, Добро и Изобилие постепенно стали ценностями украинского общества, процесс движения к ним должен стать управляемым. В рамках разрабатываемой сегодня украинскими учеными системы целевого управления обществом становится возможным обеспечить такое движение соответствующим теоретико-методическим инструментарием, универсальный характер которого позволит реализовать его в организациях различного масштаба и профиля деятельности.

Персонал этих органов управления еще не имеет ни глубокого понимания возможности встать на путь формирования качественно обновленных человеческих ресурсов, ни вообще стремления кардинально что-либо изменить в сфере духовного производства, полагаясь на пресловутое “авось” при построении демократического, социального, правового (гражданского) общества. Это еще раз подтверждает низкое качество отечественной управленческой элиты, формирование которой начинается в сфере духовного производства, в частности в системе образования.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Раскройте содержание первой статьи Конституции Украины, принятой Верховной Радой Украины 28 июня 1996 г.
2. Назовите два фактора богатства (политэкономический подход).
3. Объясните главную причину неспособности Украины реализовать свой достаточно мощный природный потенциал.
4. Охарактеризуйте основные факторы, определяющие качество человеческих ресурсов в Украине. Назовите особенности ментальности, воплощенной в этике труда.
5. Какие пути повышения качества человеческих ресурсов в организации?
6. Раскройте феномен двойственной природы труда.
7. Назовите и охарактеризуйте основополагающие принципы целесообразной трудовой деятельности в каждой организации (независимо от масштаба и профиля).
8. В чем заключается системный подход к управлению обществом?
9. Как можно связывать основополагающие принципы целесообразной трудовой деятельности работников в организации?
10. Что представляет собой квалиметрическая оценка результатов труда?
11. Как учитывают общечеловеческие ценности в системе образования?
12. Охарактеризуйте стратегическое управление и целеполагание в организациях системы образования.
13. Как осуществляется оценка конечных результатов деятельности педагогов, учащихся и родителей в школе?
14. Что такое “элитная инженерия”?
15. Как реализовать элитную инженерию в системе образования?
16. Как, по Вашему мнению, должна происходить трансформация Украины, которая легла бы в основу всех реформирований экономики и общества?

МАУП

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

9.1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

В литературе по стратегическому управлению (менеджменту), как отмечено в главе 1, термин “стратегическое решение” используется достаточно часто, но без учета его сущности. Учитывая, что решение, тем более стратегическое, является основой управления, уточним его место и роль в стратегическом управлении кадрами.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ — ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ

В классическом учебнике по менеджменту [177] отдельная глава посвящена стратегическому планированию, процессу выбора целей для организации и принятия решений, наилучшему способу их достижения. К стратегическим относятся вопросы, затрагивающие различные взаимосвязанные аспекты деятельности фирмы, которые, взятые вместе, определяют эффективность достижения намеченных целей [44]. Эти вопросы связаны со стратегическими решениями, а способ принятия и реализации основных (или стратегических) ре-

шений может быть определен как процесс стратегического менеджмента [44]. Обобщая мнения специалистов в области стратегического управления [33; 177], можно сделать вывод, что в основе разработки стратегического решения — проблема выбора стратегии организации (в нашем случае кадровой стратегии) и определение механизма управления ее осуществлением, способствующим достижению цели организации и выполнения ее миссии.

Роль и место стратегических кадровых решений в экономической деятельности и сфере современного бизнеса определяются закономерными процессами трансформации общественных систем, переходом от эпохи массового производства к эпохе массового сбыта. С наступлением “постиндустриальной эпохи” наиболее эффективно трансформируется система управления. Решающее влияние на это оказывает изменчивость технологий и внешней среды. Трудности становления общественного производства обусловили и усложнение системы управления.

Сегодня управление, построенное на контроле, экстраполяции, предвидении изменений и определении позиций, не соответствует требованию времени. Нестабильность внешней среды предприятия, возникновение проблем, не имеющих аналогов в прошлом опыте менеджеров, специалистов, не позволяют использовать в управлении типовые решения. Возникла необходимость в управлении на основании гибких экстренных решений, своевременной реакции на изменения (путем ранжирования стратегических задач и управления по слабым сигналам) [153].

Повышенная динамика изменений среды, возрастание роли технологического фактора, что типично для настоящего времени, привели к замене бюрократической модели управления моделью органической, дающей простор творчеству, организаторским и новаторским способностям менеджеров. Усложнение внешней среды потребовало привлечения к ее исследованию и выработке предложений для управления кадрами высококвалифицированных специалистов, экспертов (часто не работающих в организации), что способствовало изменению авторитарного стиля управления руководителей. Предприятие как объект управления характеризуется производственно-хозяйственными, социально-психологическими и экологическими процессами. Управляя кадрами, руководителю необходимо учитывать следующее:

- органы управления, организация управления и механизм управления, образуя на различных уровнях иерархии подсистемы, имеют многоцелевой характер и различную природу целей (производственную, экономическую, социальную и т. п.);
- система управления должна постоянно следить за изменением целей, “слабыми сигналами” о возникновении исходных экономических явлений кризисного характера и необходимости использования механизма антикризисного управления, корректирующего целеустремленность объекта управления, сканирование внешней и внутренней сред организации (предприятия);
- развитие персонала, организации связано с гармоничным управлением в сфере производства, маркетинга, финансов и осуществляется в интересах достижения всей совокупности целей;
- управление кадрами должно соответствовать скорости изменения и сложности внешней сред.

Представляя кадровую стратегию как метод организации системной кадровой деятельности персонала управления предприятием по достижению общей цели и реализации его миссии, можно получить пространственно-временную модель системной деятельности, а технологическую составляющую разработки и реализации стратегии обосновать программно-целевым подходом.

При этом следует различать программно-целевой подход как систему принципов, определяющих стратегию плановой деятельности, и программно-целевые методы — организацию конкретных приемов и способов осуществления этой деятельности в соответствии с принципами данного подхода. Как показала практика применения программно-целевых методов, традиционно под ними понимают способ выработки и реализации решений, основанный на системном анализе воздействующих на управляемую организацию факторов и разработке слаженной совокупности мер и действий, обеспечивающих достижение поставленной цели, что дает основание считать подобный подход системным.

На основании принятого решения осуществляется вся дальнейшая деятельность персонала организации с четкой формулировкой целей решения важнейших, наиболее актуальных проблем (главных задач).

Исходя из того, что система управления производством товаров или услуг требует согласования целей всех работников орга-

низации, различных ресурсов, подготовки персонала и т. п., целесообразным способом согласования компонентов организационных систем может стать программно-целевой подход. Он связан с другими методологическими подходами (комплексным, функциональным, структурным) и представляет собой синтез ряда подходов. Программно-целевой подход позволяет осуществить интеграцию основных принципов управления: целевого (направленности на конечный результат), комплексности (связи целей и ресурсов), конкретности и единства планирования и реализации системной деятельности персонала (преодоление местничества и ведомственности).

Если обобщить наиболее значимые части этой программы (абстрагирование), то стратегия может быть представлена (в статике) как своеобразная целевая комплексная программа. Учитывая, что в общем случае такая программа — форма задания не только целей, но и системы управления их достижением, она может быть основой механизма реализации стратегии. В рамках целевой комплексной программы появляется возможность четко установить “вертикальные” и “горизонтальные” связи между звеньями, иерархическими уровнями и тем самым повысить эффективность ее функционирования. Программно-целевая стратегия управления организацией в процессе реализации как бы накладывается на действующую систему управления кадрами, дополняя, усиливая ее и, в определенном смысле, частично трансформируя, не отменяя и не подменяя, но приспособлявая к решению стратегических задач.

Следовательно, центральным элементом стратегического кадрового решения является выбор стратегии и механизма ее реализации в рамках действующей системы стратегического управления кадрами. Это может быть программно-целевая стратегия с целевой комплексной программой как основа механизма управления. Однако в случае принципиальной смены стратегии необходима соответствующая ее цели система управления. Система стратегического управления кадрами должна соответствовать стратегической цели организации.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

К основным функциям организации, производящей товары и услуги, относятся: производство, маркетинг, развитие и администрирование (управление) [130]. Поскольку, обеспечивая жизнедеятельность такой организации, механизм стратегического управления должен управлять кадрами, через которые реализуются все законы управления в политической, материальной и духовной сферах, суть стратегического управления кадрами проявляется в конкретизации кадровой деятельности на нижних уровнях управленческой иерархии.

На рис. 9.1 представлена система социального управления, в которой в разных сферах общества используются различные средства



Рис. 9.1. Система социального управления персоналом

управленческих воздействий на граждан (персонал). Выбор средств управления определяется типом государства и уровнем развития гражданского общества. Как отмечено выше (глава 1), при разработке системы управления следует учитывать объективные законы управления организационными системами: целеполагания, необходимого разнообразия, традиций и т. п.

Например, исходя из закона целеполагания, каждая организационная система имеет цель, даже если персонал (граждане) ее не знают. Важность цели проявляется в том, что она определяет систему управления организацией (обществом). При этом, если система управления соответствует цели общества и цель является основой механизма управления, то общество, как правило, эффективно функционирует и прогрессивно развивается.

Цель определяет и стратегию деятельности персонала, а также средства воздействия на него. Используя программно-целевой метод (ПЦМ) в разработке системы стратегического управления, можно, как отмечено выше (глава 7), разработать вариант системы стратегического управления кадрами. В общей технологической схеме использования ПЦМ выделяют три этапа: формирование комплексной целевой программы, планирование и управление реализацией. При этом наиболее сложным является первый этап, имеющий два аспекта — методологический и организационный, представляющий собой методологию определения, выбора, постановки цели, построения “дерева целей” и процесс приведения существующей системы управления к определенной программно-целевой структуре. Задача построения комплексной целевой программы состоит в увязывании в единое целое факторов различного порядка, согласовании усилий органов управления различных систем деятельности (при кооперативной организации совместных действий) на весь период достижения стратегической цели. Необходимость достижения ее с помощью ПЦМ связана с возможностями использования этих методов в сложных условиях современного рынка и привлечением к совместным действиям различных организационных систем. Программно-целевой подход позволяет осуществить:

- определение (уточнение) комплекса программных целей всех органов управления, привлекаемых, например, к кооперативному взаимодействию и уточнению программной структуры, включающей конкретные виды деятельности по реализации этих целей;

- уточнение качественного и количественного состава определенных звеньев, уровней управления, между которыми распределяются цели программы;
- уточнение форм и типов связей между органами управления и иерархическими уровнями различных организаций, привлекаемых к совместным действиям;
- отлаживание механизмов координации по вертикали и горизонтали управления, уточнение сферы полномочий и ответственности каждого органа управления, службы, исполнителя;
- анализ влияния факторов среды, задающих определенную типологию структуры управления;
- определение организационного потенциала каждого иерархического уровня системы управления всем персоналом, привлеченным к совместным действиям, описываемого в терминах функций, по отношению к каждой цели, а также баланса взаимодействия между определенными функциями на каждом уровне, каждом органе управления.

В данном пособии мы не ставим цели описания рекомендаций по использованию ПЦМ, ибо они были достаточно разработаны и эффективно использовались еще в советское время, например, программно-целевое управление применяли при создании ядерного оружия и ракетно-космических систем. В данном случае ПЦМ используется как средство разработки стратегии деятельности персонала сложной системы.

В настоящее время наиболее отработана методика построения комплексной целевой программы с использованием теории графов. Например, граф целей можно изобразить в виде “дерева целей” (рис. 9.2), где вершины графа представляют собой цели формирования комплексной целевой программы, дуги отражают отношения логической связи между ними. Дуга между Ц0 и Ц1 означает, что достижение Ц0 включает Ц1 и т. д. На рис. 9.2 показана взаимозависимость целей и функций организации стратегического управления. Следовательно, цели определяют функции управления, реализация которых требует соответствующих подсистем управления.

Как отмечалось выше, основными функциями организации, реализующими цели, могут быть производство, маркетинг, развитие и управление.

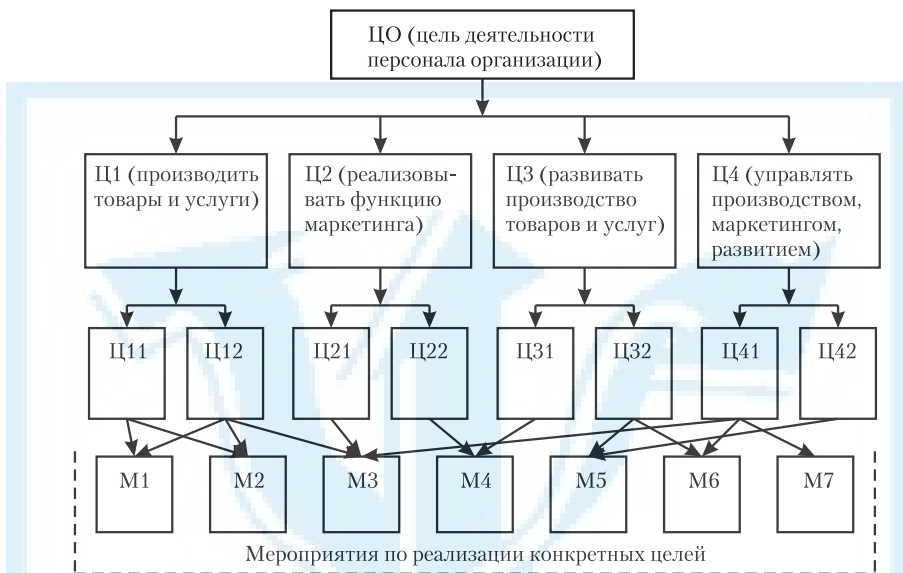


Рис. 9.2. Общий вид графа целей системной деятельности персонала организации

Производственная функция организации включает в себя все действия, непосредственно связанные с производством товаров и оказанием услуг. Эта функция существует не только в производственных процессах на промышленном предприятии, производящем товары, но и в больницах, на транспорте, в общественном питании, торговле, которые ориентированы на обслуживание. Принимая решение в производственной сфере, следует учитывать, что сущность производственной функции в рыночных условиях — создание прибавочной стоимости.

Маркетинговая функция проявляется в результатах продажи и (или) продвижении товаров либо услуг предприятия, определении потребности в кадрах и их пополнении.

Принимая решения в области стратегического маркетинга, необходимо учитывать, что маркетинг — это не просто функция бизнеса, а его философия, представляющая собой систему взглядов на всю (по мнению П. Дракера) сферу экономической, социальной деятельности. Мар-

кетинг — это, с одной стороны, концепция, система научно обоснованных представлений об управлении производственно-сбытовой деятельностью предприятия, а с другой — планирование и воплощение замысла продукции, определение ценовой политики, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций. Маркетинг определяет идеологическую основу маркетинга персонала, необходимых человеческих ресурсов.

Функция развития направлена на постепенное совершенствование организации, раскрытие ее потенциала, упрочнение положения в мире бизнеса. В процессе принятия решения на стратегическом уровне определяются программы развития, принимаются инвестиционные проекты, формулируются кадровые стратегии и т. п.

Функция стратегического управления состоит в обеспечении функционирования предприятия и его развития. Под реализацией функции управления понимают системную деятельность, которую можно представить как совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы (управляемого предприятия) в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое (более желаемое, планируемое) состояние посредством организации и реализации целенаправленных управленческих воздействий [130].

Построив граф цели, можно:

- логически вывести критерии достижения подцелей и правильно соотнести планируемые мероприятия в органах управления с этими целями;
- оценить относительную важность (системные приоритеты мероприятий) персонала организаций, привлекаемого к совместной деятельности;
- оптимально разделить между органами управления информационные ресурсы, средства управления, имеющиеся резервы;
- отследить варианты достижения главной цели деятельности.

Выбрав вариант, требующий минимум сил и ресурсов, обеспечив достижение главной цели деятельности персонала в определенное время и одновременно не противореча другим целям, можно достичь оптимальной целевой программы.

Стратегия разрабатывается в процессе абстрагирования всего комплекса плановых, проектируемых, программируемых мероприятий (рис. 9.3). На этом рисунке представлен мыслительный механизм, который на основании конкретного содержания кадровой ра-

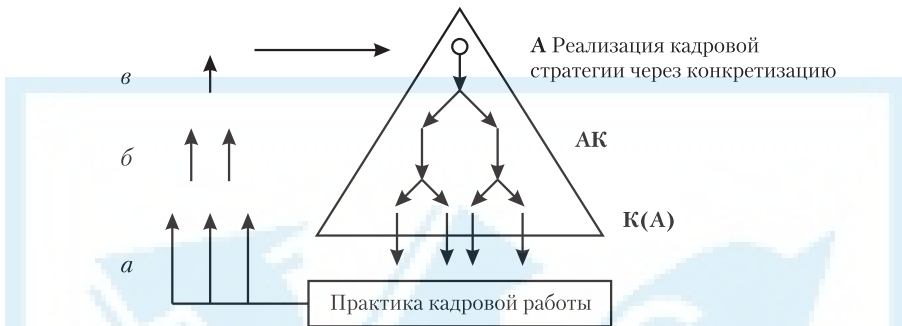


Рис. 9.3. Последовательная конкретизация содержания стратегической деятельности персонала управления:

a — конкретные материалы для нормирования деятельности тактического уровня; *б* — материалы нормирования деятельности среднего уровня управленческой иерархии как результат обобщения материалов тактического уровня (например, для функционального уровня соединенные вместе под функциональную цель); *в* — материалы (целостные знания) нормирования высшего иерархического уровня как результат обобщения материалов всех уровней под реализацию стратегической цели организации; *A* — абстрактная норма (план, проект, программа и т. п.) как утвержденный иерархом результат обобщения множества обобщенных нормативных материалов по деятельности и выделение “общего” образа достижения стратегической цели; *AK* — конкретизация абстрактной нормы (стратегии) на среднем уровне управленческой иерархии (например, функциональная конкретизация стратегии организации в кадровую стратегию, финансовую и т. п.); *K(A)* — стратегически значимая конкретизация мероприятий (задач) для конкретных исполнителей

боты на нижних уровнях управленческой иерархии замещает его предельно значимыми абстракциями высшей определенности и организованности с последующей передачей последних для практического воплощения в деятельности на нижние уровни.

Система стратегического управления состоит из подсистем, имеющих свои механизмы управления. В этой системе управляющие воздействия формируются на основании принятия управленческого решения, координирующего выполнение всех функций организации с учетом стратегической цели (“дерева целей”) и стратегии управления. Так, например, это может быть программно-целевая стратегия с механизмом управления, основанная на целевой комплексной программе достижения цели организации. В настоящее время актуально с учетом форм собственности организационно-функциональных

структур предприятий решать проблему интеграции производства и концентрации капитала, создавая новые организационно-правовые формы и экономические взаимосвязи. Механизм управления является наиболее активной и значимой частью системы стратегического управления.

В стратегическом механизме управления кадрами можно выделить: цели управления (ЦУ); количественный аналог целей — критерии управления (КУ); факторы управления (ФкУ) — элементы объекта управления и их связи, на которые оказывается влияние в интересах достижения поставленных целей; методы воздействия на данные факторы управления (МУ); ресурсы управления (РУ) — материальные и финансовые, социальный и организационный потенциалы, при использовании которых реализуется выбранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели [152]. Для каждого конкретного предприятия механизм управления (МехУ) формируется из элементов:

$$\text{МехУ} = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФкУ}, \text{МУ}, \text{РУ}).$$

Данный механизм выполняет определенную миссию организации, воздействует на конкретные факторы, используя определенные ресурсы или потенциалы. Этот механизм формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение посредством согласования всех элементов механизма управления. В соответствии с целями управления (стратегическими, тактическими) этот механизм приобретает свойства долго- или кратковременного действия. Основными компонентами упомянутого механизма, отраженными в стратегическом решении, должны быть организационно-правовые, определяющие организационные составляющие, и правовые системы регулирования хозяйственно-правовых отношений между субъектами хозяйствования. При закреплении организационных компонентов рекомендуется определять:

- структурные механизмы (систему целей и приоритетов их достижения);
- формирование адекватной этим целям структуры деятельности, структуры организации или реструктуризации;
- организацию управления (стратегического, оперативного и тактического);

- механизм корпоративного планирования (стратегического, оперативного, формирования стратегических программ и разработку бизнес-планов);
- организационно-технические и организационно-административные механизмы (стандартизацию продукции и организацию производства;
- сертификацию соответствия продукции или услуги определенному стандарту либо техническому условию; лицензирование деятельности;
- информационные механизмы (экономической и научно-технической информации);
- механизм диффузии нововведений, в основе которого — информация о радикальности нововведения и возможностях его адаптации к конкретным условиям;
- механизм маркетинговой информации, рефлексивное взаимодействие соперничающих сторон;
- механизм, позволяющий снизить вероятность принятия и реализации ошибочных решений и действий в условиях конкуренции.

Для того чтобы механизм “заработал”, должны быть определены формы и содержание действия должностных лиц на всех уровнях иерархии управления предприятием. Показателем организованности деятельности этих работников является получение системного эффекта от их взаимодействия, взаимосодействия. В принимаемом решении устанавливается направленность воздействия механизма управления, учитывающего внутренние и внешние факторы (рис. 9.4). Для реализации функциональных обязанностей персонала управления определяются соответствующие права и ответственность, т. е. механизм управления обретает правовую форму, образуется правовой механизм, который должен учитывать наличие правового ресурса в организации.

Таким образом, все производственные, хозяйственные и межличностные связи нуждаются в правовом регулировании, обеспечивающем им форму хозяйственных правоотношений, правовых отношений с государственными органами, а также относительно способа действий предприятий.

Следует обратить внимание на специфику влияния на управленческую деятельность решения как акта (в виде директивы, приказа, предложения и т. д.) и правовой нормы:



Рис. 9.4. Содержание основных элементов механизма стратегического управления кадрами

- предписывающей совершать действия в каких-то обстоятельствах (обязывающая норма);
- запрещающей действия (запрещающая норма);
- предоставляющей возможность действовать в рамках нормы по своему усмотрению (уполномочивающая норма);
- определяющей правила поведения без обязанности или запрета (устанавливающая норма).

Исходя из этого, в стратегическом решении необходимо определять методологию его принятия на различных уровнях управления (учитывая иерархическую взаимосвязь решений). При этом учитывают, что решение как акт жестко требует выполнения конкретных действий в определенное время, а норма (более гибкая организационная форма) устанавливает при сложившихся определенных условиях

конкретные действия. Стратегическое управленческое решение больше вводит нормы управления, действующие в организации на период, определенный этим решением. В зависимости от сферы, цели и стратегии управления стратегическое решение относительно стратегического управления должно определять его комплексный механизм.

Механизм управления акционерной компанией представляет собой многоуровневую систему взаимосвязанных механизмов различной природы: экономических, мотивационных, организационных, правовых и политических [153].

Комплексный механизм управления. Обычно трудно выделить однородные механизмы, не имеющие черт механизмов другой природы (например, сугубо мотивационные механизмы, не имеющие черт экономической, организационной или правовой природы). Выделение механизмов по принципу однородности осуществляется на основании наличия в них ведущих признаков. Можно разделить их на более конкретные механизмы. Ниже приведен один из вариантов структуризации комплексного механизма управления акционерной компанией (рис. 9.5).

В состав комплексного механизма стратегического управления (два уровня структуры) входят [153]:

Экономические механизмы:

- 1) механизм конкуренции и рыночного ценообразования;
- 2) механизм самокупаемости (воспроизводства факторов производства);
- 3) механизм самофинансирования инвестиций в производственное, научно-техническое и социальное развитие;
- 4) механизм заемных средств, инвестируемых в развитие компании;
- 5) механизм государственного регулирования и государственной поддержки.

Мотивационные механизмы:

- 1) механизм мотивации высококачественного труда;
- 2) механизм мотивации научно-технического развития производства;
- 3) механизм мотивации предпринимательства;
- 4) механизм мотивации хозяйствования.

Организационные механизмы:

- 1) структурные механизмы;
- 2) организация управления и механизм акционерной демократии;

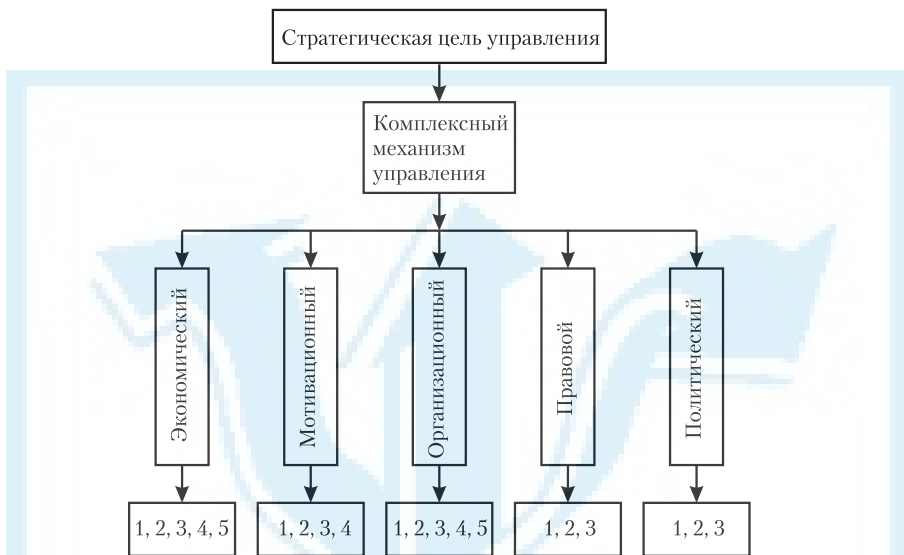


Рис. 9.5. Комплексный механизм стратегического управления организацией

3) организационно-экономический механизм корпоративного планирования;

4) организационно-технические и организационно-административные механизмы;

5) информационные механизмы.

Правовые механизмы:

1) нормы и институты хозяйственного права;

2) механизм арбитражного рассмотрения хозяйственных споров;

3) нормы и институты корпоративного права.

Политические механизмы:

1) социально-экономическая политика;

2) внешнеэкономическая политика;

3) научно-техническая политика.

По долгосрочности последствий механизмы управления могут быть дифференцированы на цели организации:

- стратегические (долгосрочного управления);
- оперативные (среднесрочного управления);

- тактические (краткосрочного управления);
- универсальные (действующие во всех контурах управления).

Например, механизмы кредитования могут различаться; в соответствии с этим кредитование бывает долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным (дифференцируются условия кредитования и процентная ставка). Механизмы внутренней мотивации труда (предрасположенности к труду) и заработной платы (один из механизмов внешней мотивации — побуждение к труду) являются универсальными.

9.2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принципы построения систем управления персоналом. Напомним, что принцип — это требование объективных законов управления кадрами и правило их реализации в конкретных условиях деятельности персонала, т. е. научно обоснованная категория, и он произвольно не выбирается. При организации управления требуется решение двух задач: 1) формирование управляющей системы (статика) и 2) ее функционирование (динамика), что обуславливает соответствующие принципы для построения системы управления персоналом в организации (табл. 9.1). Все принципы построения реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Принципы часто следует учитывать в их зависимости и взаимообусловленности. Например, целевой и функциональный принципы не противоречат друг другу. Более того, на практике часто возникают коллизии, когда в ходе создания функциональной структуры и процессов управления появляется опасность утраты целевой ориентации и достижения поставленных целей, возникает необходимость углубления функционального разделения труда персонала в управлении. Это обуславливает необходимость поиска соответствующих форм сочетания целевого и функционального подходов в конкретных условиях.

Таблица 9.1

Принципы построения системы управления персоналом организации

Принцип	Содержание принципа
1	2
<i>Принципы, определяющие специфику формирования системы управления персоналом (создание целевой, организационной, функциональной структуры)</i>	
Целевой	Определяет направленность системы управления, соответствие системы управления цели организации, управляющей системы управляемой; порождает системообразующие факторы
Функциональный	Обуславливает необходимость для достижения цели организации осуществлять функциональное разделение труда персонала
Иерархичности	Определяет построение системы управления в виде многоуровневых (многоступенчатых) структур и распределение функций управления между соподчиненными уровнями т. е. в вертикальном разрезе система управления персоналом должно обеспечивать иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями) и несимметричную передачу информации: "вниз" — более конкретную, детализированную, а "вверх" — более обобщенную, абстрагированную
Единства организационно-методологических основ на всех иерархических уровнях системы управления	<p>Определяет единую структуру всей системы управления персоналом, единый порядок, единую для всего персонала организационную культуру.</p> <p>Обеспечивает взаимодействие и взаимосодействие между органами управления на всех иерархических уровнях системы управления персоналом.</p> <p>Обосновывает подход к распределению функций и установлению взаимоотношений между органами управления организацией, между органами управления временной кооперации различных организаций.</p> <p>Обеспечивает приоритет функций управления персоналом, ориентированных на развитие производства, по сравнению с функциями, направленными на поддержание производства.</p> <p>Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, их стандартное оформление</p>

1	2
Оптимального соотношения элементов системы управления	<p>Определяет оптимальную соотносительность всех элементов системы управления, зависимость как между отдельными звеньями системы управления, так и внутри каждого звена (между органом управления, управляемым объектом, каналами прямой и обратной связей между ними).</p> <p>Определяет оптимальную организацию и методы работы всей системы, пропорции между функциями по организации системы управления персоналом и функциями собственно управления персоналом</p>
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции
Совместимости АСУ с техническими средствами, технологиями, используемыми в производстве товаров и услуг	Обеспечивает единство управления персоналом в производственном контуре управления по пропускной способности, входных и выходных сигналов и параметров выпускаемой продукции и услуг, решения всего комплекса задач логистики
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Научности	Формирование системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом работы персонала в рыночных условиях
Автономности	В горизонтальных и вертикальных измерениях система управления персоналом должна обеспечиваться рациональной автономностью структурных подразделений или отдельных руководителей
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные "сервисы безопасности", обеспечивающие безопасность воздействий внешней среды, и

Окончание табл. 9.1

1	2
	“локальные регуляторы”, которые при отклонении от заданной цели организации побуждают определенного работника или подразделение к регулированию системы управления персоналом.
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может происходить по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. п.
<i>Принципы, определяющие функционирование и развитие системы управления персоналом</i>	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Последовательности	Предполагает последовательное выполнение управленческих решений
Непрерывности	Отсутствие перерывов в деятельности работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и между различными уровнями управления)

Методы построения системы стратегического управления персоналом. В науке и практике используются различные методы изучения действующей системы управления персоналом организации, обоснования необходимости ее совершенствования, построения новой системы [105].

Методы исследования действующей системы управления персоналом и построения новой системы включают:

1. *Методы обследования:*

- самообследование;
- интервьюирование, беседа;
- активное наблюдение в течение рабочего дня;
- моментные наблюдения;
- анкетирование;
- изучение документов;
- функционально-стоимостный анализ.

2. *Методы анализа:*

- системный анализ;
- экономический анализ;
- декомпозиция;
- метод последовательной подстановки и сравнений;
- динамический метод;
- метод структуризации целей;
- экспертно-аналитический метод;
- нормативный метод;
- параметрический метод;
- метод моделирования;
- функционально-стоимостный анализ;
- метод главных компонент;
- балансовый метод;
- корреляционный регрессивный анализ;
- опытный метод;
- матричный метод.

3. *Методы построения:*

- системный подход;
- метод аналогий;
- экспертно-аналитический метод;
- параметрический метод;
- блочный метод;

- метод моделирования;
- функционально-стоимостный анализ;
- метод структуризации и целей;
- опытный метод;
- метод творческих совещаний;
- метод коллективного блокнота;
- метод контрольных вопросов;
- морфологический анализ.

4. *Методы обоснования:*

- метод аналогий;
- метод сравнений;
- нормативный метод;
- моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта;
- расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов;
- функционально-стоимостный анализ.

5. *Методы внедрения:*

- обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления;
- материальное и моральное стимулирование нововведений;
- привлечение общественных организаций;
- функционально-стоимостный анализ.

Для учета стратегических аспектов управления персоналом и реализации приведенных выше принципов наиболее целесообразно использовать определенные анализы и методы.

Системный анализ. Ориентирует на выполнение следующих операций:

- исследование компонентов системы управления, информации, технологии и методов управления персоналом; принятия управленческих решений; целей, функций, организационной структуры; кадров, технических средств управления, информации, технологии и методов управления людьми; принятия управленческих решений;
- выявление типов связей этих компонентов между собой и с внешней средой, сведение их в единую целостную картину;
- последующий синтез результатов анализа, соответствующие выводы и рекомендации.

Метод структуризации целей. Предполагает построение “дерева целей” и количественно-качественное обоснование каждой цели организации в системе управления персоналом с точки зрения их соответствия главной цели. Анализ каждой цели (их развертывание в иерархическую систему, установление ответственности структурных подразделений организации за их реализацию и конечные результаты деятельности персонала, определение их места в системе производства и управления, устранение на основании целевого подхода дублирования в работе персонала) позволяют построить рациональную систему управления персоналом. Метод обеспечивает взаимоувязывание, полноту, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Метод декомпозиции. Позволяет расчленить сложные явления на более простые. При этом чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно разделить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Экспертно-аналитический метод. Основан на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, формулировании мнений и заключений их как экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако в связи с тем что у экспертов нет единых критериев оценок, он не всегда обладает высокой точностью и объективностью. Этот метод целесообразно использовать при многоэтапной экспертизе.

Метод последовательной подстановки. Позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируют и из них отбирают наиболее существенные.

Нормативный метод. Предусматривает применение нормативов, определяющих состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом, раз-

деление и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. В основе метода — проверенная на практике норма управляемости для органа управления, степень централизации функций, количество ступеней и звеньев в системе управления, размеры подразделений обеспечивающих служб, порядков подчиненности и взаимосвязи этих подразделений.

Параметрический метод. Позволяет установить функциональные зависимости между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Дает возможность выбрать вариант построения системы управления персоналом с наименьшими затратами и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления персоналом, вскрыть причины невыполнения отдельных функций, определить степень их централизации и децентрализации. ФСА системы управления персоналом предоставляет возможность применять другие методы. Он включает подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный и внедренческий этапы

Подготовительный этап:

- 1) комплексное обследование состояния производства и управления организацией;
- 2) выбор объекта исследования; определение конкретных задач проведения анализа;
- 3) составление рабочего плана деятельности. При этом используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т. п.

Информационный этап: сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данных по аналогичным системам, передовому опыту, совершенствованию управления. Используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап:

- 1) формулирование, анализ и классификация функций, их декомпозиция;
- 2) анализ функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления;

3) расчет затрат по выполнению функций. Определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

Творческий этап:

- 1) выдвижение идей и способов выполнения функций управления;
- 2) формулирование на их основании вариантов реализации функций;
- 3) предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них.

Исследовательский этап:

- 1) описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации;
- 2) разработка проекта системы управления персоналом с обоснованиями, охватывающими всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение.

Рекомендательный этап:

- 1) анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, разработанного с использованием данного метода, принятие решения о порядке его внедрения;
- 2) составление и утверждение плана-графика внедрения рекомендаций.

Этап внедрения результатов:

- 1) социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению;
- 2) разработка системы мотивации по внедрению проекта;
- 3) обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- 4) оценка экономической эффективности реализации проекта.

ФСА показал на практике высокую эффективность, однако для его применения необходима специальная подготовка персонала.

9.3. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Система управления каждой организации имеет различные подсистемы. Основу концепции построения системы управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль человеческих ресурсов, знание мотивационных установок персонала, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в такой ситуации, особенно стратегические аспекты управления, приобретает особую значимость, поскольку позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации каждого индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом компании.

Можно выделить три фактора, влияющих на персонал в организации:

1) иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — отношения власти: подчинение, давление на человека посредством принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок — совокупность равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия достаточно сложны, взаимосвязаны и на практике редко реализуются в отдельности. В зависимости от приоритета каждого из них складывается экономическая ситуация на предприятии. Учет этих факторов на макроэкономическом уровне приводит к отходу от жесткой системы административного воздействия со стороны субъекта управления. Отношения собственности обуславливают необходимость пересмотра иерархии отношений и приоритетов социально-экономических ценностей. Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб — отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Основны-

ми задачами новых служб становятся реализация кадровой политики и координация деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от сугубо кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т. д.

Повышается внимания к решению таких задач:

- разработка кадровой политики и кадровой стратегии;
- социально-психологическая диагностика, анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями производства товаров или услуг. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций. В ряде организаций создаются структуры управления персоналом, объединяющие все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами, под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом. В зависимости от размеров организации состав подразделений изменяется: на мелких предприятиях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем; на крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

В состав службы управления персоналом многих организаций входят следующие подразделения:

- отдел кадров;
- отдел обучения и развития;
- отдел оценки персонала и оплаты труда;
- отдел социальной защиты и другие отделы социальной инфраструктуры;
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- отдел охраны окружающей среды;
- юридический отдел;
- отдел организации труда, производства и управления;
- отдел научно-технической информации;
- патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Исходя из целей стратегического управления, можно выделить функциональные подсистемы в системе управления персоналом, в которых решаются задачи стратегической важности.

1. *Подсистема планирования и маркетинга персонала:*

- разработка кадровой политики;
- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала;
- анализ рынка труда;
- организация кадрового планирования;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- организация рекламы;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

2. *Подсистема найма и учета персонала:*

- организация найма персонала;
- организация собеседований, оценки, отбора и приема персонала;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала;
- профессиональная ориентация персонала;
- организация рационального использования персонала;
- управление занятостью персонала;
- делопроизводственное обеспечение системы управления.

3. *Подсистема трудовых отношений:*

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;

- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами.

4. Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии труда;
- соблюдение требований экономики труда;
- соблюдение требований технической эстетики;
- охрана труда и техника безопасности;
- охрана окружающей среды;
- военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц.

5. Подсистема развития персонала:

- обучение персонала;
- переподготовка и повышение квалификации персонала;
- введение в должность и адаптация новых работников;
- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая периодическая оценка кадров;
- организация рационализации и изобретательства;
- реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- организация работы с кадровым резервом.

6. Подсистема мотивации поведения персонала:

- управление мотивацией трудового поведения;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка систем оплаты труда;
- разработка форм участия персонала в прибыли и капитале;
- разработка форм морального поощрения персонала;
- организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

7. Подсистема социального развития:

- организация общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение здравоохранения и отдыха;
- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социальными конфликтами и стрессами;

- организация социального страхования;
 - организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.
8. *Подсистема развития оргструктур управления:*
- анализ сложившейся оргструктуры управления;
 - проектирование новой оргструктуры управления;
 - разработка штатного расписания;
 - формирование новой оргструктуры управления;
 - разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.
9. *Подсистема правового обеспечения:*
- решение правовых вопросов трудовых отношений;
 - согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
 - решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
 - проведение консультаций по юридическим вопросам.
10. *Подсистема информационного обеспечения:*
- ведение учета статистики персонала;
 - информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
 - обеспечение персонала научно-технической информацией;
 - организация патентно-лицензионной деятельности;
 - организация работы органов массовой информации организации.

Перечисленные подсистемы наиболее типичны для крупных организаций.

9.4. ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Особенности проектирования структур. Организационная структура стратегического управления персоналом предприятия отражает сложившиеся внутри него целевую, организационную и функциональную структуры, особенности разделения видов деятельности,

объединение их в рамках различных подразделений, а также интеграцию структурных компонентов и этих подразделений в единое целое.

Первым этапом построения такой структуры является проектирование деятельности персонала, которое зависит от многих факторов:

- количества уровней управленческой иерархии, особенностей целевой, организационной и функциональных структур на каждом из них;
- квалификационных требований к персоналу на каждом уровне по выполнению работ;
- индивидуальной части работы, выполняемой отдельным сотрудником, и кооперативных связей с другими сотрудниками;
- степени влияния содержания работы на сотрудника;
- необходимости наличия обратной связи от конечного результата;
- необходимости развития и обучения сотрудников для выполнения работы;
- используемых методов и технологий проектирования и управления организационными изменениями.

Таким образом, внутренняя жизнь организации во многом зависит от проектирования работы, обуславливающей необходимость ее регулярного проведения.

Вторым этапом в формировании системы стратегического управления, в первую очередь, организационной структуры управления персоналом организации, является выделение ее структурных подразделений, иерархически связанных и находящихся в постоянном производственном взаимодействии по реализации стратегии. При этом определяют организационные размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему взаимодействия и информационной связи с другими подразделениями. Для каждого подразделения формулируют задачу, оговаривают необходимые полномочия и ресурсы.

Обычно любая система “сопротивляется” изменениям, особенно тем, которые касаются принципов ее построения. Поэтому проектирование организационной структуры управления персоналом должно предусматривать ее способность к перестройке, “желание” модифицироваться в соответствии с внешней и внутренней средами, потребностями бизнеса. Организационная структура управления персоналом должна соответствовать стратегической цели и стратегии ее достижения, не быть более сложной, чем это необходимо для ведения

бизнеса. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения количества уровней иерархии управления кадрами. Рост предприятия обуславливает возникновение новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться. Точно такие же изменения вызывает и организационно-правовая форма организации.

Количество структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления зависят от техники и технологии, используемых в организации. Организационная структура управления персоналом должна быть построена так, чтобы способствовать успешному проведению технико-технологического и соответствующего кадрового обновления. В значительной мере она зависит от отношения к ней со стороны менеджеров, готовности их к введению нетрадиционных форм управления людьми. Высококвалифицированные и склонные к творчеству работники предпочитают организационные структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности, а работники, выполняющие рутинные операции, — простые и традиционные структуры.

Динамизм внутренней среды также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. При значительной динамичности внутренней среды организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Стратегия управления персоналом оказывает наиболее заметное влияние на выбор организационной структуры. При реализации новой стратегии необходимо установить, насколько существующая структура управления соответствует новой стратегии, и при необходимости провести соответствующие изменения.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура стратегического управления персоналом, как распределяются в соответствии с целевой структурой функции и задачи между подразделениями и отдельными работниками, насколько обоснованно

практикуется делегирование полномочий, складываются необходимая организационная культура, степень доверия и демократии в управлении организацией.

Качество работы системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки на одного специалиста, т. е. от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов, эта нагрузка должна составлять не более 100–140 человек на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных и торговых фирм. Некоторые американские компании за последние 5 лет пошли по пути уменьшения количества управленческих работников и уровней управления. Так, в компании “Форд” сократили примерно 40 % штатных должностей. Однако простое сокращение количества рабочих мест на среднем уровне управления еще не решает проблем сокращения численности и удешевления содержания управленческого персонала. Это имеет смысл только в случае изменения организационной структуры управления персоналом в целом, так как наряду с сокращением численности управленцев необходимо перестроить систему информационных потоков и технологию принятия решений. В противном случае освободившиеся места снова окажутся занятыми.

Учет особенностей информационного обеспечения. Важность информации в процессе управления персоналом определяется уже тем, что в известном смысле сущность деятельности органов управления заключается в ее переработке. Достижение необходимого для СКМ информационного обеспечения — задача аналитических и специальных служб предприятия. Организовывать информационное обеспечение СКМ в системе управления, представляющей сложную иерархическую структуру, целесообразно по результатам информационного анализа [72] и исходя из принципов информационной логистики.

Системно-информационный анализ ориентирован на информационный анализ процессов управления. В нем информация рассматривается как средство достижения цели при обязательном учете ее ценности. Информационный подход к большим системам позволяет в наиболее абстрактном виде представить их как иерархические структуры (рис. 9.6). На нижнем их уровне находятся объекты (цехи, участки технологического процесса), для управления которыми

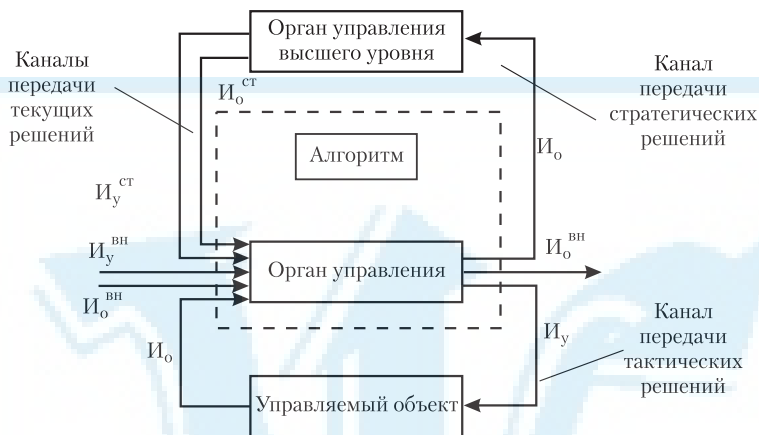


Рис. 9.6. Иерархическая вертикаль управления

предназначена данная система управления, на высших уровнях — органы управления, связанные с объектами управления и между собой потоками различной информации. Логистический подход позволяет организовать информационный поток данных относительно воспроизводства кадров с помощью внедрения информационной логистической системы на предприятии.

Информация, циркулирующая в системе между различными уровнями управления, может проявляться в трех формах:

- 1) осведомляющей, поступающей от объектов управления к органам управления (I_{o});
- 2) управляющей, проходящей в обратном направлении (I_{y});
- 3) преобразующей (информации стратегического уровня, изменяющей алгоритмы, программы, планы) ($I_{п}^{ст}$).

На вход органа управления подается осведомляющая информация от внешней среды ($I_{o}^{вн}$), управляющая информация от внешней среды ($I_{y}^{вн}$), управляющая ($I_{y}^{ст}$) и осведомляющая ($I_{o}^{ст}$) информация от высшего органа управления. Из органа управления на подчиненные объекты выходят потоки управляющей информации (I_{y}), информации, оповещающей высший орган управления (I_{o}) и внешнюю среду ($I_{o}^{вн}$), т. е. взаимодействующие организации. Для принятия управленческого решения необходимо, чтобы в соответствующую

щие органы управления поступала только информация с необходимыми количественными и качественными свойствами, в первую очередь, со смысловыми и ценностными характеристиками. Управление персоналом организации требует обработки определенными органами управления различных информационных потоков:

$$I_{п.р} = (I_o; I_o^{вн}; I_y^{вн}; I_y^{ст}; I_o^{ст}; I_{п}^{ст}),$$

где $I_{п.р}$ — информация о принятии решения.

Такое разнообразие информации, используемой при СКМ, требует, с одной стороны, ее классификации, определения количественно-качественных характеристик, соответствующих методов управления информационными потоками в системе управления персоналом, а с другой — специальной организации информационного кадрового обеспечения. Если классификация информации решается теоретически, то организация информационного обеспечения предусматривает практическую организационную деятельность. Особенно сложна для практики разработка механизма функционирования системы информационного обеспечения.

Наиболее разработан теоретически и апробирован на практике механизм, создаваемый с использованием программно-целевого подхода. Так, чтобы учесть сложные информационные связи, возникающие между органами управления иерархической системы управления, необходимо:

- проанализировать показатели информационных потоков, циркулирующих в системе управления;
- привести информационные характеристики в соответствие с общим (интегральным) критерием, соответствующим цели управления организации.

Первую задачу можно решить, построив математическую модель, основанную на применении аппарата линейных стохастических сетей (рис. 9.7). Время цикла управления согласно этой модели определяется как среднее время пребывания сообщения в сети массового обслуживания и представлено в виде ориентированного графа. Узлами графа служат службы (специальные рабочие группы, эксперты, привлекаемые к организации информационного обеспечения) органов управления, а дугами — информационные потоки, циркулирующие между ними. Узлы — службы аппарата управления (1–4) — ха-

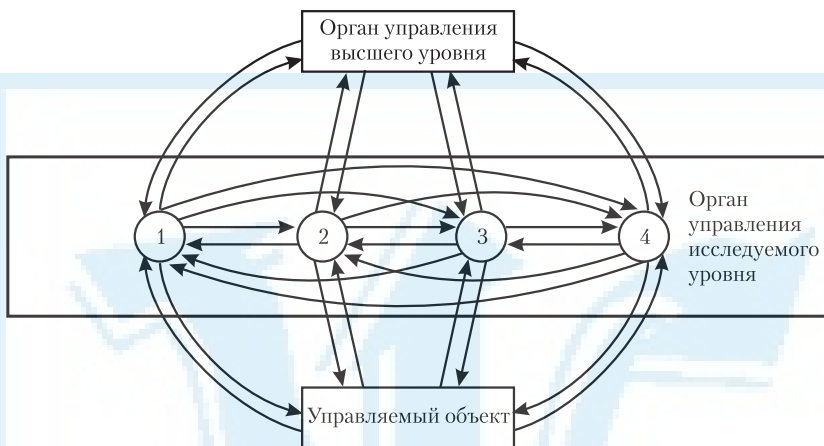


Рис. 9.7. Модель циркуляции информации в службах (группах 1–4) исследуемого уровня иерархии управления

рактируются производительностью, а дуги — интенсивностью передачи сообщений в единицу времени.

Информационные потоки могут определяться на основании анализа потока документов, циркулирующего между службами, органом управления высшего уровня и объектом управления, а также между органами управления взаимодействующих организаций. При необходимости анализа информационных потоков внутри органа управления кадрами и его службами на место органа управления высшего уровня (рис. 9.7) следует поставить лицо, принимающее решение.

Вторая задача — оптимизация информационных характеристик потоков информации в системе управления персоналом — может быть решена наложением “дерева целей” данной системы на построенную модель. Это позволяет выявить, какой и сколько должно быть информации в той или иной службе в соответствии с целью и решаемыми ею задачами. Выработка решения — важный и сложный процесс в управлении организациями. Как и всякий процесс, в котором участвует человек, он имеет объективную и субъективную стороны. Объективная сторона — это реально существующая совокупность

связей и обстоятельств, характеризующих фактическое состояние управляемого объекта и внешних условий. Субъективная сторона — отражение объективного и реального в сознании человека и принимаемых на этой основе решений. Таким образом, любое решение, принятое человеком, субъективно, однако это не означает, что подобные решения не могут быть правильными и оптимальными. Чем лучше подготовлены управленцы, тем полнее они воспринимают и отражают в своем сознании объекты.

Изучая вопросы информационного обеспечения принятия решений, необходимо четко разграничивать такие понятия, как “данные”, “сведения”, “информация”.

Данные — это сообщения о фактах (реальных, предполагаемых, вымышленных), зарегистрированные с помощью датчиков или иных средств, независимо от того, поступили они потребителю или нет. *Сведения* — сообщения, соотнесенные с какой-либо областью деятельности, классифицированные по некоторому признаку. *Информация* — сообщения, необходимые и служащие для решения проблемы или задачи. Следовательно, информация — это все сведения, полезные для решения конкретной задачи. Если сведения бесполезны, то они являются шумом, если вредны — дезинформацией.

Объем обрабатываемой информации должен быть оптимальным. Если информации мало, то принятие решения будет осуществляться в условиях неопределенности; если информации много, то управляющая система не сможет ее переработать. Переработка информации требует от управленца, особенно стратегического уровня, умения отбирать из массы поступающих сведений важную и полезную информацию. Используя полученную информацию, руководитель должен уметь прогнозировать развитие событий, что, в свою очередь, требует развитых рефлексивных способностей, ясного понимания диалектически взаимосвязанных конкретных предметов и явлений, применения системного подхода к решению возникающих задач СКМ.

Информация может выдаваться в непрерывной или дискретной форме. Обычно существует противоречие между большим объемом информации и недостатком времени для ее обработки и использования, что требует внедрения автоматизированной системы управления кадрами или привлечения специально подготовленных экспертов, способных классифицировать информацию, определять ее харак-

теристики. Результатом системно-информационного анализа может стать оптимизация информационных потоков, циркулирующих в системе управления кадрами организации и структурных элементов этой системы.

Учет особенностей глобализации. В современной обстановке глобализации и информатизации для осуществления принципов и методов проектирования систем стратегического управления кадрами необходим учет экономических взаимосвязей государств, блоков, транснациональных корпораций. В этих условиях характерным становится раскол национальной экономики на два сектора: встроенного в мировой рынок и работающего на внутренний рынок. Выделение этих секторов требует определенного приоритета соответствующей цели, стратегии ее реализации и стратегий управления кадрами.

ВЫВОДЫ

1. Для стратегического управления кадрами необходимо создать систему управления, соответствующую стратегической цели и стратегии ее реализации, разработать механизм стратегического управления. Наиболее эффективным для их проектирования является программно-целевой подход, представляющий собой совокупность целей, принципов и методов реализации стратегической цели. В качестве механизма стратегического управления целесообразно использовать целевую комплексную программу. Система стратегического управления состоит из подсистем (каждая построена в соответствии с “деревом целей”), имеющих свои механизмы достижения соответствующих целей.

2. Построение целевой комплексной программы как механизма стратегического управления является реализацией метода синтеза структур при проектировании и разработке полиструктурной системы стратегического управления, так как органично соединяет на основе графа целей (“дерева целей”) функции стратегического управления кадрами и задачи, решаемые соответствующими органами управления.

3. Информационный анализ потоков информации, циркулирующих в каналах системы стратегического управления, показывает, что

их согласование осуществляется за счет графа целей, в основе которого — стратегическая цель управления кадрами.

4. По долгосрочности последствий воздействия механизмы управления могут быть дифференцированы на стратегические, оперативные, тактические и универсальные (например, механизмы внутренней мотивации труда и заработной платы).

5. Разработка механизма управления предусматривает совместную работу лиц, принимающих решения, с экспертами и специалистами. Содержание и последовательность действий персонала управления по стратегическому планированию и механизму его реализации на практике должны включаться в содержательную часть стратегического управленческого решения.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Сколько иерархических уровней имеется в системе стратегического управления?

2. Какие основные цели определяют функции производственной системы?

3. Как можно построить целевую комплексную программу в качестве механизма реализации стратегии управления кадрами организации?

4. Как учитываются основные законы управления при разработке системы стратегического управления кадрами?

5. Нарисуйте граф целей системы стратегического управления кадрами организации, где Вы работаете

6. Объясните сущность информационного анализа, позволяющего оптимизировать циркуляцию информационных потоков в каналах системы стратегического управления кадрами.

7. Как согласуются с помощью графа целей целевая, организационная, функциональная структуры системы стратегического управления кадрами?

8. Что Вы понимаете под методологией системы управления персоналом?

9. Перечислите задачи и функции системы управления персоналом.

10. Назовите принципы и методы разработки систем управления.

11. Опишите алгоритм формирования структуры механизма управления как сложной категории.

12. Перечислите основные проблемные вопросы, возникающие при разработке системы стратегического управления кадрами.

РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

10.1. ПОЛИТИКА КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

Выше (глава 7) было показано, что в понятие “политика” использующие его люди вкладывают разный смысл. По-видимому, это обусловлено отсутствием необходимого понимания политики как деятельности персонала организации стратегического уровня иерархии управления. Для выяснения особенностей деятельности персонала управления макроуровня предлагаем вернуться к определению понятия “политика”.

Актуальность этого вопроса объясняется, с одной стороны, необходимостью анализа политической практики и ее последствий в государственной, материальной и духовной сферах для формирования гражданского общества и понимания реалий действительности, а, с другой стороны, люди всегда интересовались процессом разработки, и реализации политики, определяющей подчас судьбы сотен миллионов граждан, политическими механизмами управления жизнедеятельностью общества. Одним это необходимо для прогнозирования собственных действий, исключающих попадание в механизмы реализации политики, а другим — для использования в корыстных целях. Современный человек в эпоху глобализации всех сфер жизни, реализуя свои жизненные цели в реальной действительности, должен учитывать стратегические аспекты последствий политики правящих сил.

Политика государства определяет государственную кадровую политику, а последняя влияет на формирование кадровой политики любой фирмы. Ставя задачу разработки кадровой политики и стратегии, прежде всего, выясним смысл и значение понятия “политика” на примере анализа существующих определений кадровой политики (табл.10.1).

Анализ определений, которые даны представителями различных управленческих культур, уровней понимания, свидетельствует о том, что термин “кадровая политика” используется в разных значениях. Однако при этом можно сделать вывод, что политика — это системная деятельность, которая представлена процессами достижения целей. Для уточнения значения термина “политика” дополнительно воспользуемся словарями (табл.10.2)

На основании данных, представленных в табл.10.2, политика — это деятельность, направленная на достижение цели, реализацию определенных принципов, идеологических ценностей, чьих-то интересов. Следовательно, политика в рамках деятельностного подхода — это проектирование, построение системы деятельности персонала и ее реализация в конкретных условиях. В этом плане следует еще раз проанализировать, смысл понятия “деятельность”.

В системном подходе к разработке политики как деятельности, как было показано выше, необходимо учесть: процесс, структуру, организованность, форму, механизм, конструкцию, материал (см. рис 4.4). Рассмотрим наиболее важные компоненты понятия “политика” как деятельность.

В *процессном подходе* политика — это деятельность, представляющая собой последовательность реализации функций органами управления. *Системный подход* позволяет рассматривать политическую деятельность как целостность, как структуру, имеющую определенные взаимозависимость и взаимоотношения составляющих ее частей между собой и с внешним миром. *Ситуационный подход* к политике как деятельности предполагает в зависимости от складывающейся обстановки учитывать управляющие параметры политической деятельности как системы, подбирая соответствующий механизм воздействия на них. *Программно-целевой подход*, как показано выше, позволяет оптимизировать информационные потоки, циркулирующие в каналах системы управления кадрами, и согласовать деятельность всего персонала организации по достижению стратеги-

Определение понятия “политика”

Содержание определения	Литературный источник	Ключевые понятия
1	2	3
<p>Кадровая политика — комплексная система управления человеческими ресурсами, система управления людьми в масштабах государства, региона, отрасли или отдельной организации, ведущее направление деятельности государства, охватывающее разработку организационных принципов работы с людьми, формирование и рациональное использование человеческих ресурсов.</p> <p>Кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов. Одно из ведущих направлений деятельности государства, охватывающее разработку организационных принципов работы с людьми, формирование и рациональное использование человеческих ресурсов, обеспечение эффективного развития кадрового потенциала</p>	<p>Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000. — С. 457; 442; 454</p>	<p>Комплексная система; линия развития; деятельность</p>
<p>Кадровая политика — система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы</p>	<p>Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юристъ, 1998. — С. 104</p>	<p>Система взглядов, идей</p>
<p>Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему</p>	<p>Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М., 1998. — С. 126</p>	<p>Система правил</p>
<p>Формирование кадровой политики можно понимать как процесс принятия решений</p>	<p>Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997. — С. 50</p>	<p>Процесс</p>
<p>Политика — общие ориентиры для действий и принятия решений, которые обеспечивают достижение цели</p>	<p>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента — М.: Междунар. отношения, 1995. — С. 691</p>	<p>Общие ориентиры</p>

1	2	3
Государственная кадровая политика — это выражающая волю народа стратегия формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов страны; это система официально признанных целей, задач, приоритетов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений	Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации. Кадроведение: Курс лекций / Под ред. Е. В. Охотского. — М.: РАГС, 1998. — С. 29	Политика — это стратегия
Политика — это когда две системы пытаются взаимно управлять друг другом, когда обе захватывают друг друга с претензией на управление, и обе не в состоянии это сделать, наступает взаимное понимание, что каждая хочет управлять и каждая не может, они переходят к политической деятельности	Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. — М.: Шк. культур. политики, 2000. — Т. 4. — С. 116	Политика — это взаимосогласованное управление
Политика — это тип деятельности и ее социокультурной оформленности, связанной с высшим макроуправлением, выработкой идеалов и стратегий движения макросистемы, исходя из интересов типовой макрогруппы или целостности макрогруппы и населения страны	Анисимов О. С. Методологический словарь для управленцев. — М.: Б. И., 2002. — С. 127	Тип деятельности в интересах правящей элиты и населения страны

ческой цели. С позиций кибернетики неперенным условием функционирования какой-либо системы является наличие материала на ее входе и выходе. В системе управления кадрами таким материалом являются люди, работающие в конкретной организации.

В *деятельностном подходе* к политике как деятельности (см. рис 4.4) можно выделить, как минимум, процесс, организованность, структуру, материал, механизм и форму. Следовательно, *деятельностный подход* к разработке политики во многом объединяет системный, процессный, ситуационный и др.

Важным компонентом политики как деятельности является *структура*. В статическом представлении это целевая, организационная, функциональная структура деятельности персонала, структурных компонентов системы стратегического управления им на различных уровнях иерархии управления. В динамическом представлении это структура процесса политической деятельности.

Определение понятия “политика”

Содержание определения	Литературный источник	Ключевые понятия
Политика — это деятельность органов государственной власти и государственного управления, отражающая общественный строй и экономическую структуру страны, а также деятельность общественных классов, партий и других классовых организаций	Ожегов С. И. Словарь русского языка. — М.: Рус. язык, 1984. — С. 478	Деятельность органов управления
Политика — деятельность в сфере отношений между большими социальными группами, прежде всего, классами, а также нациями и государствами	Краткий политический словарь. — М.: Политиздат, 1988. — С. 322–323	Деятельность в сфере отношений
Политика — это искусство управления государством, наука о задачах и целях государства, о средствах, которые имеются в распоряжении или бывают необходимы для выполнения этих целей	Философский энциклопедический словарь. — М.: Инфра-М, 2002. — С. 252	Искусство управления

Структура представляет деятельность персонала как комплекс взаимосвязанных процессов и материальных образований, т. е. системно-структурно-процессно.

В соответствии с имеющимися разработками в области теорий деятельности [12; 13] основополагающим является процесс, который обуславливает специфику всей политической деятельности. К нему относится процесс интеллектуальной деятельности, структура которого связана с организованностью деятельности. Исследования в области реинжиниринга показывают, что функциональная структура соответствует процессам, организованность — структуре и имеет определенную форму.

Организационный процесс, лежащий в основе системной политической деятельности персонала, является полиструктурой, состоящей из многих структур на каждом иерархическом уровне организационной системы. Эта деятельность может быть процессом, когда рассматривается объект приложения сил человека и выражает ее в последовательности изменяющихся состояний, развитии. Элементы деятельности изменяются во времени и пространстве по определенным законам, учет которых политиками позволяет “приводить”

управляемый объект к заданной цели. Управление деятельностью осуществляется через механизм управления, включающий совокупность цели политической деятельности, структуры (целевой, организационной, функциональной и др.), методов принятия и реализации политических решений.

Таким образом, анализ кадровой политики как деятельности показывает, что отмеченные выше ее характеристики (см. табл. 10.1, 10.2) соответствуют системно-структурному и процессному представлениям о деятельности, характеризуются кооперативностью и полиструктурностью. Политическая деятельность людей – это сер-

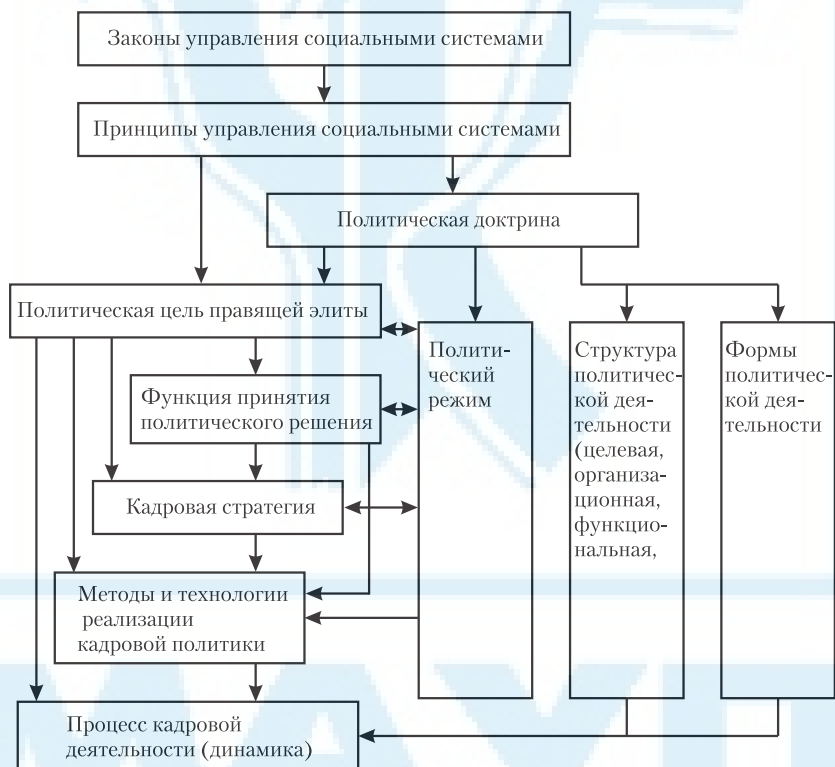


Рис. 10.1. Концептуальная модель разработки кадровой политики

висная деятельность персонала управления стратегического уровня по приданию базовому процессу деятельности организации (производству товаров и услуг) определенной направленности, приводящей к цели властной элиты общества.

Следовательно, если в разработке кадровой политики используется деятельностный подход, то необходимо построить кооперативную систему деятельности, где должны быть “увязаны” все ее компоненты, представленные на рис. 10.1.

10.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Концептуальная модель разработки кадровой политики. *Концепция* — ведущий замысел, определяющий способ понимания, трактования и описания политических ситуаций, а также деятельности персонала при разработке и реализации кадровой политики и кадровой стратегии

Основной особенностью, фиксируемой многими специалистами [306], является то, что политика охватывает властные отношения, политико-государственную организацию общества. Механизм разработки кадровой политики, ее место и роль в обществе можно наглядно представить при рассмотрении концептуальной модели этой политики (см. рис. 10.1). Исходя из анализа взаимосвязи основных понятий, представленных на данной модели, можно сделать вывод, что различные толкования термина “кадровая политика” обусловлены разным пониманием, интерпретацией поставленных целей, задач и функций.

Центральной категорией является *политическая цель* деятельности властной элиты. Она определяет специфику функций управления, политическую (кадровую) стратегию, методы и технологии реализации политики, направленность политической деятельности. Политическая цель обусловлена требованиями объективных законов управления социальными системами и правилами их реализации (принципами) в реальных условиях, а также политической

доктриной, сформированной правящей партией или группировкой политических сил. Политическая цель связана с политическим режимом, действующим в обществе.

Политический режим — совокупность способов, средств и методов практического осуществления правящими кругами, главным образом высшими должностными лицами, государственной властной воли [27], обусловленной политической доктриной и целью субъекта политики. Политический режим определяет на основе политической доктрины и цели содержание и последовательность действий должностных лиц при реализации кадровой политики.

Политическая доктрина — державная идея, система принятых взглядов, концептуальные положения политики. Доктрина имеет многоуровневую структуру, носит системно-динамический характер и использует различные формы политической деятельности. Она, реализуясь через установленный политический режим, влияет на политическую деятельность, на все стороны жизни общества. Политический режим позволяет принимать решения, удобные правящей элите, а всем остальным гражданам использовать его в своих интересах, исходя из занимаемого положения в социальной иерархии. Это свойство проявляется на уровне не только больших социальных систем, но и отдельных фирм. При этом, как показывает история развития государственных систем и отдельных фирм, формируется организационная (корпоративная) культура, базирующаяся на доктринальных государственных положениях или философии фирмы, порождающая организационно-стабилизирующие методы управления, стереотипы мышления и т. п.

Сформировав политическую доктрину, соответствующую правящей элите, под нее создают механизм управления организацией, и далее, какие бы решения не принимались в интересах организационной системы в целом, они останутся на бумаге, ибо отсутствует механизм их реализации. Более того, любое лицо, принимающее решение, может его “провести” в жизнь, если оно не противоречит целям, функциональному содержанию, методам управления, сложившемуся механизму принятия и выполнения решений. Реализация политических решений проявляется в межличностных, межгрупповых, и межнациональных отношениях. Сама политика выявляется в деятельности исполнительной системы управления

государством, которая, по теории, к политикам не относится, находится вне политики.

Таким образом, концепция — это философия кадровой политики, которая создает ее теоретико-методологическую базу. Концепция как система идей, целей деятельности и приоритетов определяет всю кадровую деятельность организации. Она является политикой, когда признается и утверждается как политическая установка, становится принципом в управлении кадровыми процессами, обосновывает кадровую стратегию.

Кадровая политика — деятельность персонала высшего уровня управленческой иерархии, реализуемая субъектами кадровых отношений в кадровой работе с использованием системы средств информационного воздействия (методы, технологии, способы) на персонал организации. Стратегия, в свою очередь, как было отмечено выше, является абстрактно-нормативным (обобщенный проект, план, программа и т. д.) выражением пути достижения стратегической цели совокупными усилиями персонала организации (гражданами общества) в условиях необходимости принципиальной смены направления деятельности, изменения идеалов и ценностей, перестройки системы управления. Учитывая уровневую концепцию принятия управленческих решений [18], деятельность по разработке и реализации политики требует от политических руководителей онтологического, универсального уровня мыследеятельности со всеми вытекающими из этого требованиями к политикам высшего иерархического уровня управления.

Проблемы разработки кадровой политики. Основной проблемой является недостаточная разработанность теории кадровой политики и неготовность практики к восприятию рекомендаций теории. Этим можно объяснить непринятие своевременно необходимых обществу решений или принятие недостаточно обоснованных. Это — следствие отсутствия механизма управления по реализации принятых решений и безответственности лиц, принимающих и не принимающих политические решения. Одним из объяснений такого состояния в теории и практике политического управления является то, что на протяжении всей истории человечества правителям “не хотелось анализа и оценки простыми гражданами властных реалий, что приводило бы к осуждению очевидных злоупотреблений власти, незаслуженных благ и привилегий” [307].

В 30-е годы XX ст. ученые начали задумываться о причинах глубинных кризисов в социально-экономических сферах и связывать их с отсутствием научно обоснованной системы подготовки руководителей. В данном случае речь идет о специальной подготовке управленческой элиты. Анализ опыта обучения персонала управления показывает, что эта подготовка требует формирования специальных преподавательских команд, использующих технологии диагностики, отбора и подготовки управленцев, владеющих технологиями развития способностей к управлению, и, в первую очередь, мышления, особенно стратегического. При этом подготовка управленцев должна быть органично вписана в систему подготовки профессионалов в обществе, а для этого необходимы соответствующая стратегия, кадровая политика со стороны государства. Следует подчеркнуть, что для подготовки этих специалистов не так важно их обучение, как развитие — не только стратегических способностей, но и духовно-нравственных качеств.

Проблемой в разработке и реализации кадровой политики, проводимой в интересах общества, является и доктринальный подход, используемый в современной политике. Историческая практика свидетельствует, что, если цель кадровой политики определяется идеологией правящей группировки сил в обществе, политизация средств ее реализации, как правило, неизбежна. Вместе с тем понятие “идеология” обозначает еще совокупность идей, суждений, без которых не существует ни одно общество. Идеология — это функция, средство формирования у человека понимания явлений окружающей действительности, существенно влияющее на его сознание и поведение. Плохо, когда идеология проводится в жизнь без побуждения человека к познанию реальности, осознанному самоопределению в этом мире, самостоятельному определению системы жизненных координат, а стандартизирует его, делает одинаковым. Кризис доктринального подхода углубляется из-за отсутствия необходимого методологического обеспечения практики разработки кадровой политики. Решение этой проблемы требует замены методологической основы разработки и реализации кадровой политики, а это вновь приводит к необходимости совершенствования системы подготовки лиц, принимающих политические решения, которые должны овладеть, в первую очередь, новым (методологическим) мышлением.

Смена методологического обеспечения позволит решить проблему манипулятивного воздействия на политиков (и политиков на массы), поскольку будут внесены элементы культуры рефлексивного мышления в мыследеятельность политиков, критериальная, ценностная система обоснования выбора варианта деятельности. Важность этого особенно проявляется при анализе практики политической деятельности, когда оказывается, что управляет не тот, кому это функционально положено по закону, положению, не тот, у кого выше должность, а тот, у кого выше уровень рефлексивного анализа (более детально этот процесс будет рассмотрен в главе 16).

10.3. КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кадровую политику можно классифицировать на основании разных критериев: по типу отношений между видами политической деятельности; по типу осознания персоналом управления основных правил и норм политики, влияющих на кадровую ситуацию в организации; по ориентации на собственный или внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

Классификация по типу отношений между видами политической деятельности. На основании этого критерия кадровая политика может быть содейательностной, взаимодействующей, кооперативной, противодейтельностной и псевдодейтельностной. Ниже рассмотрены виды кадровой политики.

1. *Содейательностная политика.* Политические деятельности разных организаций в осуществлении своих процессов независимы одна от другой. Нормы организационных структур, действующих совместно (кооперативные связи), являются не предписывающими, а рекомендательными. Опыт иной деятельности учитывают без специальных согласований, руководствуясь своими внутренними критериями, определяющими формирование собственной политической деятельности и учет другой.

2. *Взаимосотствующая политика.* Политические деятельности разных организаций в реализации собственных целей и осуществлении своих процессов зависимы одна от другой. Нормы организационных структур, действующих совместно (кооперативные связи), согласованы, сильные и слабые стороны каждой взаимно учтены и дополняют друг друга, организуется взаимодействие для получения системного (синергетического) эффекта. Опыт иной деятельности учитывают после специальных согласований, руководствуясь по принципиальным направлениям согласованными критериями, не разрушающими систему деятельности, но учитывающими индивидуальность каждого в совместной политической деятельности. Именно такая политика обеспечит выживание человеческой цивилизации XXI ст.

3. *Кооперативная политическая деятельность.* Используется при усложнении, реконструкции деятельности и возникновении необходимости в привлечении внешних ресурсов, поскольку внутренних может оказаться недостаточно для обеспечения этой деятельности. В данном случае предусматривается такая деятельность, в которой устойчиво, в рамках согласованных программ, гарантированно поступает необходимый ресурс. Однако усложняется первоначальная, исходная деятельность, что обуславливает появление служебной деятельности, подчиненной исходной. Вследствие кооперативного типа отношений возникает необходимость введения нового звена кооперации, обслуживающего всю кооперативную деятельность. В результате построения такого нового звена происходит развитие кооперации. Однако, как свидетельствует практика, на микро- и макроуровнях достаточно часто случается, что бюрократия в некоторые моменты развития кооперативных структур использует организационную структуру и базовые процессы для расширения своих бюрократических прав. В этом случае нарушаются рыночные отношения, отношения обмена, являющиеся для кооперации нормой.

4. *Противодейственностьная политика.* Возникает, когда представители нескольких видов деятельности для устранения возникающих затруднений (в каждой деятельности — свое затруднение) обращаются к одному и тому же внешнему источнику (например, ресурсному). В этом случае условием решения задачи по присвоению ресурса является отстранение конкурента. Появляется необходимость

использования процедуры согласования. Противодейтельность возникает тогда, когда согласование считается ненужным, а возникшие взаимные препятствия выступают условием разрушения противостоящей деятельности. Выделяют два вида противодейтельности — конфликт и борьбу. При конфликте целью является устранение воздействия другой деятельности или ее ликвидация. При борьбе одна из сторон строит программу деятельности не только для себя, но и для другой стороны, как бы приглашая для кооперирования не уничтожать другую деятельность, а быть привлекательной для ее представителей.

5. *Псевдодеятельностная политика.* Примером ее может быть работа театрального актера или деятельность некоторых депутатов в Верховном Совете. Актер, находясь на сцене, обязан действовать как определенный персонаж в соответствии со сценарием (рекомендациями имиджмейкера для политика) и желаниями зрителя. Следовательно, актер и политик должны быть похожи: первый на Гамлета, а второй на представителя интересов своего электората. Реальность своей подлинной жизни они должны сделать невидимой для зрителя.

В псевдополитической деятельности создаются иллюзии, желаемые для кооперанта. Кооперант не должен догадываться, что это иллюзия, и не должен увидеть подлинную политическую деятельность. Псевдополитическая деятельность появляется в конфликтной ситуации, когда есть угроза взаимных негативных воздействий. Она создается для предотвращения угрожающих последствий конфликта.

Для сохранения отношений приходится использовать обличье другого человека, т. е. зарождается особый тип личности — лицемер, когда “псевдо” выступает ведущим началом. Следует, однако, заметить, что, если критически подходить к людям, то все они окажутся в какой-то степени “лицемерами”. При согласовании способов жизни “лицемерие” неизбежно. Другое дело — не допускать, чтобы “псевдо” становилось деструктивным фактором.

Описанные отношения между политическими деятельностями совмещаются в реальной практике. Их ситуационный анализ всегда очень сложен. Поэтому управленцу необходимо иметь развитую культуру критериального мышления для недопущения случайной переоценки одних факторов и игнорирования других.

Классификация по типу осознания персоналом управления основных правил и норм политики, влияющих на кадровую ситуацию в организации. На основании этого критерия выделяют кадровую политику: пассивную, реактивную, превентивную и активную.

1. *Пассивная кадровая политика.* При такой политике организация не имеет выраженной программы действий в отношении персонала (кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий), характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. В данной ситуации кадровая политика осуществляется в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, без понимания причин и следствий.

2. *Реактивная кадровая политика.* Характеризуется последовательной реакцией кадровой службы и руководства предприятия на информацию службы контроллинга о сигналах негативного состояния в работе с персоналом, воспринимаемых как симптомы развития кризиса. Кадровые службы владеют средствами диагностики существующей обстановки и адекватной экстренной помощи, могут вскрыть причины возникновения конфликтных ситуаций (отсутствие квалифицированной рабочей силы для достижения поставленных целей, мотивации к труду и т. п.). Руководство организации предпринимает меры по локализации кризиса, решению возникших кадровых проблем без стратегических прогнозов, а в соответствии с возникновением и развитием ситуации.

3. *Превентивная кадровая политика.* Предпринимается, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кризисной ситуации в кадровой работе. Несмотря на то что кадровая служба организации располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период, она не имеет средств для влияния на нее. Программы развития таких организаций разрабатываются на основе краткосрочного прогноза потребности в кадрах и развития персонала, но эти программы не комплексные.

4. *Активная кадровая политика.* Кадровая работа строится в соответствии с антикризисными кадровыми программами, разработанными на основании прогноза, имеющихся средств воздействия на кризисную ситуацию и готовности кадровой службы проводить постоянный мониторинг обстановки и коррекцию исполняемых прог-

рамм в соответствии с динамикой параметров внешней и внутренней сред. Практика показывает, что деятельность руководства при анализе ситуации в данном случае может быть рациональной и нерациональной (авантюристической).

При рациональной политической деятельности руководство имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, располагает средствами для влияния на нее на основании диагностики персонала, прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. Программа кадровой работы и варианты ее реализации основываются на кратко-, средне- и долгосрочном прогнозах качественной и количественной потребности в кадрах.

Авантюристической политической деятельностью в кадровой работе базируется не на качественном диагнозе, обоснованном прогнозе развития ситуации, а на ситуационном стремлении влияния на нее. Кадровая служба организации, как правило, не имеет средств прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. Программы развития таких организаций могут включать планы кадровой работы, ориентированные на достижение стратегических целей, но без научного обоснования возможности изменения ситуации. Осложнения при реализации подобной кадровой политики возникают при усилении влияния факторов, ранее не включенных в анализ изменения ситуации (например, при существенном изменении рынка труда).

Ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. На этом основании традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую (табл. 10.3).

Открытая кадровая политика. Организация открыта для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Часто таким типом кадровой политики пользуются современные компании, концерны, готовые “покупать” персонал на любые должностные уровни. Такая кадровая политика присуща организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

**Сравнительная характеристика закрытой и открытой
кадровой политики**

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложений новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутренних корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптирована к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам организации, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном "принятии" человека в организации)
Внедрение инноваций	Внедрение инноваций	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения вследствие осознания общности судьбы человека и организации

Закрытая кадровая политика. Организация ориентируется на зачисление нового персонала, начиная только с низшего должностного уровня, а замещение происходит лишь из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры, формирование особого социально-психологического климата или работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнительные характеристики двух типов кадровой политики приведены в табл. 10.3.

10.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Природа политической кадровой деятельности. В данном случае под “природой” понимают сущность, основные свойства политической кадровой деятельности. По содержанию — это совокупность, сумма всей непосредственной деятельности (рис. 10.2):

1 — жизнедеятельность; 2 — противодействие; 3 — согласование; 4 — мыслекоммуникация; 5 — языковая рефлексия; 6 — язык; 7 — логическая форма высказывания; 8 — общение; 9 — типы логик; 10 — рефлексия в управлении; 11 — РЗ и РП в управленческом мышлении; 12 — управленческая деятельность; 13 — сервисные службы; 14 — лицо, реализующее кадровую политику; 15 — методологический сервис; 16 — онтотехническое обеспечение; 17 — объектно-каузальное обеспечение; 18 — логико-философское критериальное обеспечение; 19 — коммуникация; 20 — общение; 21 — сплочение (клуб); 22 — механизм кооперативных связей; 23 — деятельность; 24 — исполнительская система; 25 — упрощенная рефлексия сервиса; 26 — сервисная деятельность; 27 — производство продукта; 28 — исполнительская деятельность.

Выделяют следующие виды деятельности:

- деятельность, которая предполагает соотнесение процесса с удовлетворением потребности одного индивида и личности или группы (*a*);
- деятельность, в которой участвуют человек или группа в ситуации социотехнического характера, с наличием внешнего для ин-

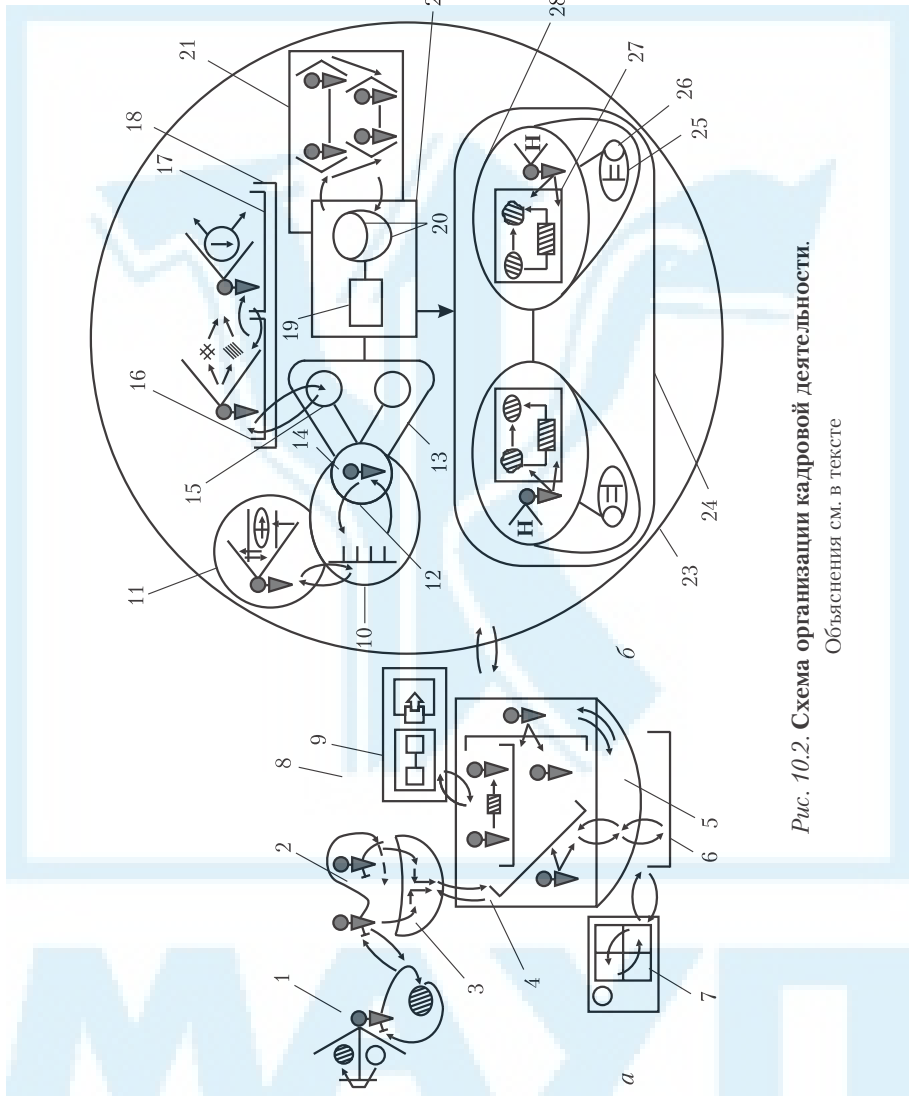


Рис. 10.2. Схема организации кадровой деятельности.
Объяснения см. в тексте

дивиди требования социального происхождения — преобразования реальности (б).

На рис. 10.2 представлена синтетическая онтологическая схема деятельности (разработана О. Анисимовым). Она называется синтетической, потому что после анализа (разложения, расчленения) сложной полисистемы, какой является деятельность, и представления основных ее элементов в виде схем произведен синтез (соединение, составление), т. е. установлены взаимосвязь, взаимодействие частей как единого целого.

Синтез всегда связан с анализом, поскольку для понимания деятельности и ее организации одного анализа мало. Необходимо восстановить расчлененное анализом целое. Деятельность — это не сумма частей, а целостность с характерными для нее свойствами. Из истории педагогики известны разные методы обучения, принятые в школах. Ранее преобладал синтетический метод, и обучаемые испытывали затруднения в понимании материала. В настоящее время более распространен аналитический метод, в результате люди “умеют разбрасывать камни и не могут их собирать”. Схема называется онтологической, поскольку обеспечивает сущностное воззрение на деятельность в целом (онтология — учение о бытии, абстрактных определениях сущности [15]).

На рис. 10.2 в горизонтальной плоскости представлена полисистема (полиструктура) деятельности. Схему можно читать формально и содержательно, с использованием языка схематических изображений (Приложение 2). Пример прочтения одного из элементов этой схемы приведен в Приложении 3.

На синтетической онтологической схеме осуществлена организационная “сборка” политической кадровой деятельности. Для пояснения рассмотрим наиболее важные ее элементы. Проанализируем простейший цикл процессов в рамках первого вида деятельности (рис. 10.2, 1). Его составляющими являются (см. рис. 4.11):

- “нормальное” функционирование (отсутствие потребности у организации в персонале);
- появление потребности в персонале, необходимым для возврата к нормальному функционированию;
- поисковая активность службы персонала;
- встреча с реальными кандидатами на замещение вакантных должностей;
- познание будущего персонала как объекта потребности;

- оценка кандидатов с точки зрения потребности организации в персонале;
- придание кандидатам потребностной значимости;
- возникновение активности персонала кадровой службы, направленной на прием персонала;
- прием персонала;
- удовлетворение потребности организации в персонале;
- возврат к “нормальному” функционированию (к отсутствию потребности).

Деятельностью в этом цикле предстает цепь процессов от ненаправленной активности службы персонала до приема персонала на работу. Особое значение в анализе цикла имеют оценка персонала и придание ему потребностной значимости (появление мотива). Именно наличие мотива превращает ненаправленную (поисковую) активность в направленную. Представление о значимой части объекта как условие завершенности некоторых процессов является целью действия. Тем самым деятельность предполагает действие как свою часть. Если присвоение сталкивается с препятствиями, появляется необходимость реакции на них, и путь присвоения усложняется. Реакция включает следующие процессы (см. рис. 4.12) [13]:

- фиксация препятствия;
- познание препятствия;
- фиксация неудовлетворенной потребности;
- оценка препятствия с точки зрения потребности;
- придание препятствию отрицательной значимости;
- направленная активность (на “обход” или “разрушение” препятствия).

Можно заметить, что реакция на препятствие приводит к направленной активности на основании познания и оценки этого препятствия. Как и всякое действие, “обход” или “разрушение” препятствия соотнесены с представлением цели. Однако в качестве содержания цели выступает не объект или его часть (препятствие как объект), а сама активность, ее часть. Простейшим вариантом “цели активности” является реакция на препятствие

Деятельность превращается в политическую, когда люди (персонал) разных организаций начинают управлять друг другом с целью реализации собственных интересов и не могут этого сделать. В данном

случае происходит общение между этими представителями для согласования совместной деятельности. Таким образом, деятельность становится политической, когда возникает взаимное понимание того, что каждый из них хочет использовать другого для реализации своих потребностей, но не может. Последнее требует прогнозирования, проектирования деятельности другого.

Общение может определяться, переходом от конфликта к согласованию способов взаимоиcпользования двух людей, каждый из которых имеет потребность в использовании другого (рис. 10.3) [13].

Этапы общения:

- нахождение “другого” человека как предмета потребности (его использования для удовлетворения своей потребности) (1);
- попытка его использования (2);
- сопротивление использованию, оказываемое “другим” человеком (3);
- переход к согласованию (4);
- выдвижение и согласование версий взаимоиcпользования (5);
- утверждение версии в качестве нормы (6).

Целое коммуникации определяется переходом от текстуального выражения мнения к согласованному, более совершенному варианту мнения.

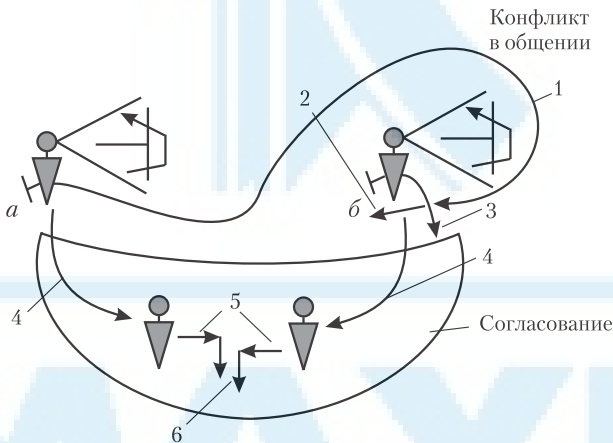


Рис. 10.3. Противодействие и согласование:

a, б — два человека, имеющих в поле сознания отражения действий другого в процессе общения

Коммуникация состоит из таких последовательных этапов (рис. 10.4) [15]:

- изложение возникшего и считающегося автором значимого для других мнения о чем-либо;
- реконструкция содержания мнения” другим” участником коммуникации;
- использование результатов понимания для выдвижения более совершенного мнения;
- сопротивление учету нового мнения;
- переход к согласованию мнений;
- построение средства согласования и обнаружение “роста” (совершенствования) содержания мнения — арбитражной точки зрения;
- использование арбитражного средства для установления “роста” содержания мнения;
- организационное воздействие на снятие затруднений в переходе к согласованию и осуществление согласования точек зрения.

Коммуниканты в процессе коммуникации используют рефлексию (см. рис. 10.2, 5). Под рефлексией понимают интегральный механизм психики человека, связанный с механизмами сознания, са-

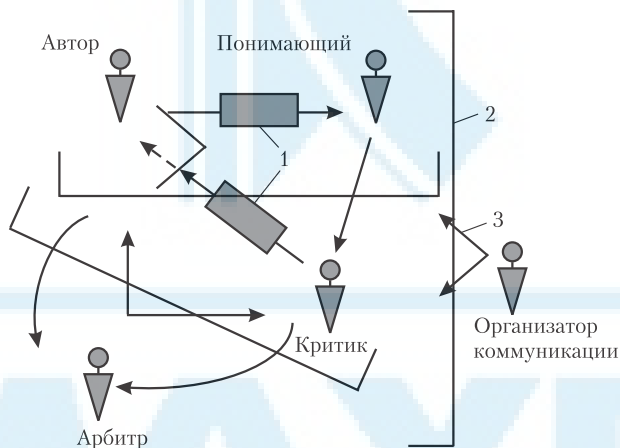


Рис. 10.4. Организованная коммуникация:

1 — тексты; 2 — границы (рамки) деятельности организатора коммуникации; 3 — направления его деятельности

мосознания, самоопределения, механизмом воли и т. д. Рефлексия позволяет человеку моделировать окружающий мир, а также свои действия и поступки в нем. При этом она позволяет как бы наблюдать за собой со стороны и оценивать свою деятельность в соответствии со сформированной системой базовых и индивидуальных ценностей, определенных критериев. Рефлексия — процесс коррекции способа действия посредством реконструкции хода действия и причин затруднений. Она обусловлена потребностью действующего субъекта преодолеть затруднение с помощью анализа действия. При этом реализуются три взаимосвязанных и процессуально последовательно связанных функции: “познания” действия (реконструкция ситуации и хода действий); “критики” действия (реконструкция причин затруднения); “нормирования” действия (конструирование его измененной нормы). Анализ осуществляется в рефлексивной позиции, включающей реконструкцию осуществленного действия (деятельности и т. п.), критики предшествующего опыта и модификации нормативного обоснования для последующего опыта.

В отличие от преобразовательных действий в деятельности, где фиксируются исходное состояние преобразуемого, фазы изменений, а организация преобразований облегчена соотношением, оперативным воздействием морфологически устойчивых средств на исходный материал в рефлексии, основным механизмом является взаимосвязь мышления и сознания. Однако мышление и сознание зависят от целостности и динамики субъективных структур и механизмов, которые включают и бессознательную базу всех типов процессов, сложнейшую ткань психических явлений. Фиксировать и манипулятивно использовать психические механизмы под определяемые цели и задачи неизмеримо сложнее, чем манипулировать непсихическими объектами.

Психические механизмы обладают естественным потенциалом познания и оперирования результатами. Это проявляется, например, в фокусировании внимания и выявлении причины неудач в действиях, переводе знаний в статус предписаний. Однако эти предпосылки рефлексивных механизмов превращаются в механизмы рефлексии при соотношении с объективной динамикой деятельности.

В жизнедеятельности ход процессов и поведение человека зависят от его внутренних состояний и динамики. В деятельности в процессе реализации норм преобразований и подчинении объективных

составляющих (ресурсов объектного типа) их требованиям происходит отход от естественных отношений (в их “чистом” виде). Процесс деятельности предопределен жесткостью норм. Вследствие этого человек как особый ресурс использует определенную (искусственно-естественную) логику деятельности, особенно логику действий, устраняющую произвол и стихию субъективности человека. Поэтому и анализ действия перестает быть произволом рефлексивных предпосылок человека, его субъективных механизмов. Возникает парадокс, обусловленный противоречием между пластичностью субъективных предпосылок и жесткостью объективной основы деятельности. На базе этого парадокса внутренней “стихии” субъективности и внешней “заказности” на использование субъективных механизмов складываются собственно рефлексивные функции целостности деятельности. Это происходит как реализация предельно общих требований поиска иного способа действия с учетом причин затруднений в действии.

Изобразительные схемы предельно десубъективируют содержания субъективного сознания и крайне удобны для всех манипуляций в мышлении и рефлексии. Тем самым подобное усложнение рефлексивных процессов не только делает явным введение определенности рефлексивных содержаний и процессов их трансформирования, но и позволяет оформить саму структуру рефлексии. Она включает как изначальные функции и их позиционно-процедурное оформление, так и дополнительные, сервисные функции — критериальное обеспечение (арбитражные средства оценки версий). При этом мыслительные критерии через слой “самосознания” дополняются критериями ценностного типа как средствами целостного самоопределения. Первичная форма нормирования и критики заменяется критериально обеспеченной их формой. Критика “выращивает” в себе процедуру проблематизации, а нормирование расслаивается и появляется формулирование задач, тактик, стратегий, а также методик, методов, принципов, подходов, технологий, проектов, планов.

Кроме того, интеллектуально-критериальный блок рефлексии сам дифференцируется на “текстуальную” представленность содержаний (текст, выражающий обобщенное представление о “мире”) и языковые средства построения текстов (тексты, выражающие представления о “единицах” любых содержаний, создаваемых в текстах). В теории языка этому соответствуют “синтагмы” (тексты) и “парадигматика” (сис-

тема азбучных средств). Иначе говоря, простейшие функции рефлексии дифференцируются и появляются вторичные, сервисные функции (рис. 10.5) [15].

Такая функционально-мыслительная структура рефлексии содержит внутренний источник дифференциации рефлексивной комму-

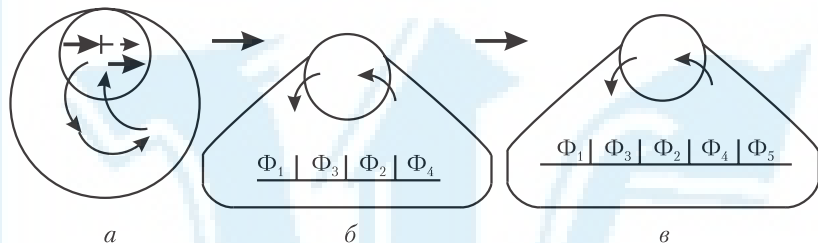


Рис. 10.5. Затруднение и выход в рефлексию (а), использование четырех (б) и пяти (в) рефлексивных функций:

Φ_1 — познавательная функция, Φ_2 — критическая, Φ_3 — нормативная; Φ_4 — концептуальная (синтагматическая — $\Phi_{4.1}$ и парадигматическая — $\Phi_{4.2}$); Φ_5 — ценностная

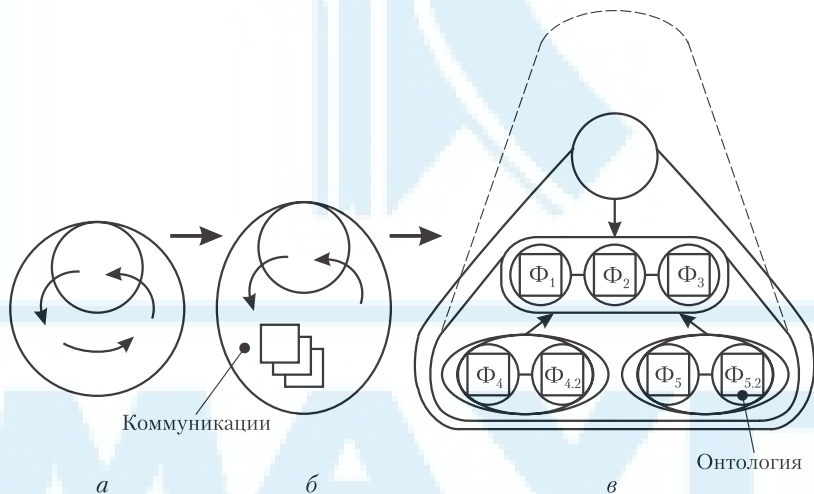


Рис. 10.6. Структура рефлексии.

Обозначения те же, что и на рис. 10.5

никации (рис. 10.6, *a*) [15], так как механизм коммуникации может многократно (в зависимости от количества реализуемых рефлексивных функций) обслуживать рефлексию (*б*), а при распределении функций по принципам деятельностных коопераций — создавать мыслительную рефлексивную кооперацию (*в*).

Каждая мыследеятельностная позиция предполагает свой типовой результат в мыслекоммуникации. Если в функции познания результатом является эмпирическое представление о ситуации (Φ_1), в функции нормирования — “проект” или “задача” (Φ_2), в функции критики — “проблема” (Φ_3), то в сервисных функциях в качестве концептуального обеспечения — “концепция” ($\Phi_{4.1}$), в качестве концептуальной парадигмы — “понятия” и “категории” ($\Phi_{4.2}$), в качестве ценностного обеспечения — “ценности” ($\Phi_{5.1}$), в качестве мировоззренческого обеспечения — “онтологии” ($\Phi_{5.2}$). Поскольку использование абстракций (концепций, теорий, понятий, категорий) приводит к абстрагированию норм, возникают вторичные нормативные функции — “тактики”, “стратегии”, “методы”, “методики”, “подходы”, “принципы”.

В определенном смысле вся интеллектуальная социокультурная сфера в обществе является следствием подобных функциональных дифференциаций и вторичных кооперативных синтезов.

Рефлексия определяется переходом от выхода из действия для поиска пути преодоления затруднения к фиксации найденного пути, способа действия на основе предположения о будущем отсутствии прежнего затруднения (рис. 10.7) [15].

Мини-цикл рефлексии (*a*) включает следующие этапы:

- выход из действия, в котором возникло затруднение (из нормы H_1 (рис. 10.7, *1*);
- реконструкция происшедшего и выявление причины затруднения (*2*);
- переход к проблематизации (решению проблемы) (*3*);
- коррекция способа действия (*4*);
- изменение нормы (H_2) (*5*);
- возврат в действие (*6*).

Макси-цикл рефлексии (*б*) охватывает такие этапы:

- выход из действия, в котором возникло затруднение (*1*);
- реконструкция происшедшего (ситуационная — Сит) (*2*);
- выбор ценности (введение ценности — Цен), относительно которой будет корректироваться способ действия (*3*);

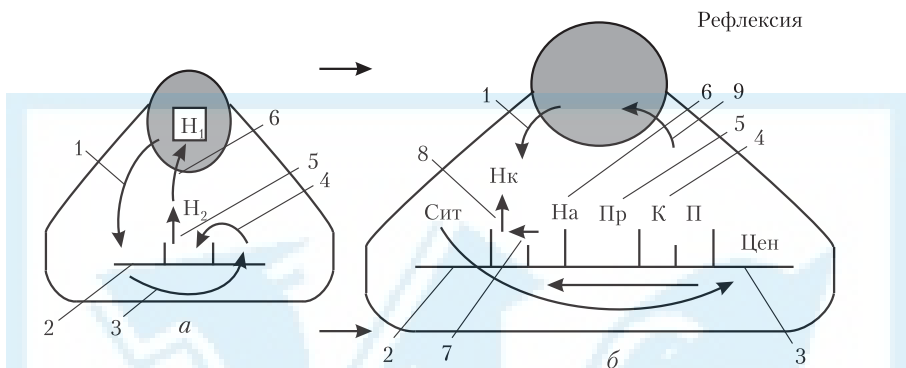


Рис. 10.7. Мини (а) и макси (б) циклы рефлексии

- построение концепции — К (понятия — П) “случая” на базе имеющегося аппарата категорий с учетом результатов ситуационного анализа (4);
- использование концепции для проблематизации прошлого опыта — Пр (5);
- использование проблемы для построения абстрактной нормы — На (“стратегии”) (6);
- конкретизация абстрактной нормы (7);
- получение новой нормы (цели, плана, проекта и т. п.) (8);
- возврат в действие (9).

В рефлексировании процесса коммуникации могут использоваться обычный разговорный язык (см. рис. 10.2, б) или специально разработанный язык теории деятельности, логическая форма высказывания (7).

Целое акта мысли (“единицы” языкового мышления) определяется переходом от средственного бытия предиката (имя или знак и значение) к соотносенному с субъектом, содержательному, “объектному” бытию предиката (рис. 10.8) [12]. Для удобства выражения идеи уточнения предиката предварительно вводится образ цикла процессов мышления в объеме обычного высказывания, суждения. Он включает констатацию первичного созерцательного представления об объекте или констатацию субъекта мысли, затем — подбор одного из специальных, обобщенных, конструктивных представлений в парадигматическом наборе языка, подбор предиката, его фик-

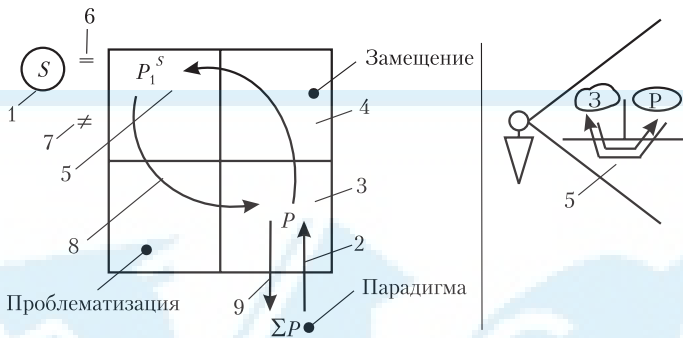


Рис. 10.8. Акт мысли в деятельности

сацию как средства мысли, соотнесение или без соотнесения рассмотрение предиката как заместителя субъекта. Если можно доказать, что предикат был подобран неверно, не удастся “отождествление” как замещение, то предикат возвращается в парадигматический набор.

Последовательные этапы акта мысли (рис. 10.8):

- фиксация субъекта мысли (S) (материал для мыслительного раскрытия) (1);
- подбор предиката (P) из набора предикатов (ΣP) (2);
- фиксация функции предиката быть средством мысли (3);
- введение предиката в функцию средства мысли (быть заместителем субъекта) (4);
- соотнесение субъекта и предиката при содержательной (“объектной”) интерпретации фиксированных субъекта и предиката (5);
- установление соответствия и придание объектного (“онтологического”) статуса предикату (6);
- обнаружение несоответствия (7);
- возврат предиката в функцию средства мысли (8);
- возврат предиката в набор предикатов (словарь) (9).

В процессе мыслекоммуникации понимание обеспечивается двумя типами логик, использующих идеи дополнительности и уточняемости (рис. 10.9) [15]. Целое логической формы (идеи дополнительности и уточняемости) определяется переходом в языковом мышлении от применения одного предиката к другому, последующему. На схеме легко распознаются инструментальность и операциональность

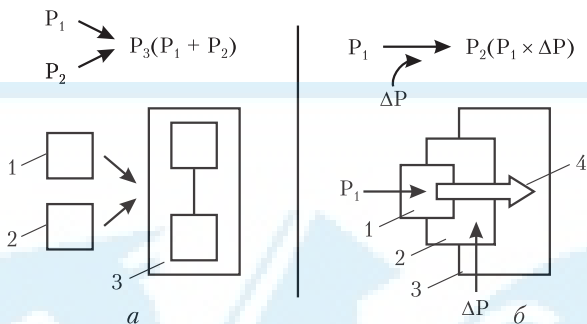


Рис. 10.9. Построение формы мысли реализацией идеи дополнителности (а) и уточняемости (б)

языкового мышления, возможность построить формальную и содержательную (через подтверждение в замещении) мысль.

Идея дополнителности состоит из следующих этапов (рис. 10.9, а):

- введение в “пространство мысли” первого предиката (1);
- подбор иного предиката, исходя из содержательного отношения “часть — часть” объекта (2);
- рассмотрение совмещенных предикатов как “отражения” разных частей единой целостности (3).

Идея уточняемости содержит такую последовательность этапов (рис. 10.9, б):

- введение первого предиката в “пространство мысли” (1);
- подбор иного предиката, исходя из содержательного отношения “целое — детализация целого” объекта, как уточняющего (2);
- соотнесение предикатов с точки зрения допустимости уточняющего в “пространство” уточняемого (3);
- осуществление перехода от уточняемого к уточненному (более конкретному по содержанию) предикату посредством уточняющего предиката (подчинение преобразования содержаний “требованиям” уточняющего предиката) (4).

Если по принципу дополнителности можно расширить содержание в любом направлении, то по принципу уточняемости предшествующее содержание содержит ограничения в отношении последующих уточнений, и эти ограничения максимально велики, так как

происходит переход от целостности к той же целостности, но более дифференцированной, и сама дифференцировка происходит от предшествующего состояния. Все дифференцировки должны быть потенциально заложены уже в исходном предикате, и в последующем они лишь актуализируются.

Теоретическая культура предполагает, что высшая форма теории должна быть построена как “разъяснение” генетических превращений объекта изучения. Чем жестче сам объект заставляет теоретика двигать свою мысль в реконструкции, тем надежнее теория, тем меньше субъективного произвола. Следовательно, логика систематического уточнения (логическая форма мышления, соответствующая идее систематического перехода от абстрактного утверждения к более конкретному утверждению при сохранении абстрактного положения в качестве основания) — это требования к мысли теоретика, приходящего к высшей форме теоретического объяснения явлений. Логические и онтологические (объектные) требования здесь совмещены. Поэтому Г. Гегель называл логику “наукой логики” или формой истинного знания и познания.

Используя логику систематического уточнения, можно осуществлять проверку и критику уже имеющихся теорий и других типов высказываний, приближая их к высшей форме. Такой способ проблематизации можно назвать логико-онтологическим. Он наиболее необходим в позиции арбитра. Поскольку в случае использования логики уточнения ускоряется опознавание абстрактной базы точки зрения, то выделяются два случая применения логики.

В первом случае для понимания важно выявить абстрактную базу точки зрения, ее исходный предикат (категориальное понятие) и соотнести с ней весь объем содержания точки зрения. Во втором случае опознавание этой базы необходимо для быстрого перехода к иной абстрактной базе, к альтернативной точке зрения в принципе. Промежуточными формами альтернатив могут стать: нахождение еще более абстрактной выраженности точки зрения вне отхода от линии автора и переход к еще более конкретизированному ее выражению, а также к более полному охвату того, что должно быть в конкретизации абстрактной базы.

В процессе организации кооперативной деятельности (см. рис. 10.2, 23) управленцу (14) придется испытывать затруднения, переходить в рефлексивную позицию, решать задачи и проблемы (11).

Целое решения задач (РЗ) определяется переходом от анализа, реконструкции содержания “исходных данных” и “вопроса” к установлению соответствия выделенной части данных содержанию вопроса или “неизвестного” задачного типа (рис. 10.10) [15]. Целое решения проблем (РП) определяется переходом от фиксации содержания “исходных данных” и “вопроса” к установлению несоответствия содержания вопроса содержанию исходных данных.

Этапы РЗ (рис. 10.10):

- понимание исходных данных (1);
- понимание вопроса посредством соответствующей ему концепции (2);
- поиск той части содержания данных, которая соответствует содержанию вопроса (3);
- возможная достройка содержания данных до полноты объектного видения (4);
- фиксация соответствия выделенной части данных содержанию вопроса (5).

Этапы РП (рис. 10.10):

- сопоставление фиксированного содержания субъекта мысли с содержанием предиката для выявления частей содержания субъекта, не замещаемых предикатом (6);
- выявление части содержания предиката, соседствующей с замещаемым материалом субъекта (7);

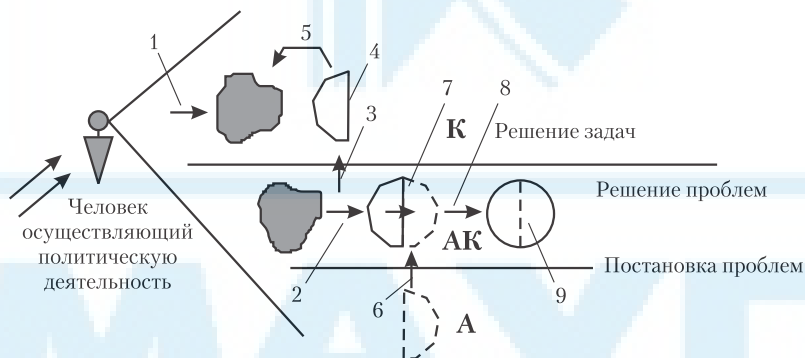


Рис. 10.10. Решение задач и постановка проблем в политической деятельности

- выявление линии движения процессов (содержательно-объектная интерпретация), завершаемая в выделенной части предиката и прогнозирование продолжительности этих процессов при коррекции отдельных фрагментов содержания (8);
- оформление требований к прогнозируемой дополнительной части предиката (оформление проблемы) (9).

В управленческой деятельности (см. рис. 10.2, 12) управленец использует свои сервисные службы (13), в том числе и редкую сегодня в управленческой практике методологическую (действия методологов будут рассмотрены ниже). Методологи, в свою очередь, используют онтоотехническое и объектно-каузальное обеспечение. Онтоотехническое обеспечение предназначено для разработки суммы форм мышления, обслуживающих процессы построения онтологических схем, их применения и коррекции. Объектно-каузальное обеспечение предназначено для управленца, осуществляющего причинно-следственный анализ в процессе реконструкции “устроенности” деятельности и ее реакции на внешние воздействия или зависимости внешнего проявления деятельности от внутренней динамики. Этот вид обеспечения осуществляется в рамках логико-философского критериального обеспечения. В процессе управления для организации кооперативной деятельности, в том числе в области кадровой политики, управленцу приходится общаться с кооперантами (20), проводить организованные коммуникации (19) и сплочение в единую команду (21).

Наиболее важной для управленца является организация процесса функционирования и развития исполнительской системы (см. рис. 10.2, 24), в которой производится продукт (27). Для его производства управленец (14) определяет (разрабатывает) нормы (цели, планы, проекты, программы и т. п.) деятельности и передает их управленцу исполнительской системы. Последний так же, как и вышестоящий управленец, имеет свои сервисные службы (26), одной из которых является кадровая, непосредственно организующая управление персоналом в соответствии с требованиями кадровой политики.

Кадровая политика, в свою очередь, начинается с совмещения требований к людям с их индивидуальными особенностями в процессе формирования деятельности какой либо организации с имеющимися фиксированными требованиями нормативного пространства этой деятельности. В данном случае реализуется принцип соответствия требований рабочего места и уровня подготовки кадров.

Кадровая политика — это деятельность по обеспечению потребности организаций в кадрах и соответствия необходимого уровня его подготовки, позволяющая организации (фирме, стране и т. п.) достичь стратегических целей. Входя в систему деятельности, персонал принимает нормативные требования через самоопределение, соглашается пребывать на этих рабочих местах и соответствовать им. Когда форма деятельности не соответствует морфологии (уровню подготовки персонала), принцип соответствия нарушается, и на рабочие места принимается персонал, не соответствующий требованиям.

Существуют два основных условия превращения процессов человеческого существования в деятельность. Во-первых, это социальное предопределение, или норма. Вне нормативного предписания, возникающего до его реализации субъектом, нет деятельности. Предписание, возникшее в условиях социальных отношений, не принадлежит отдельному человеку, а выступает для него категорическим императивом. Во-вторых, первичные формы предписаний социально значимого типа рождаются в общении и в труде. Труд является основой воспроизводства социальных отношений.

Кадровая политика как деятельность персонала управления макроуровня. Мы все живем в мире деятельности, и любой человек в той или иной степени является в нем деятелем. Для успешного пребывания в этом качестве он должен пройти специальное обучение. Получая соответствующую подготовку, он переходит из мира естественных, или природных, отношений в мир деятельности. Стремление к осмысленному социокультурному бытию, пребывание в образовательном и профессиональном пространствах должны происходить при осознании специфики мира деятельности и адекватном в нем самоопределении.

Кадровую политику как деятельность персонала управления макроуровня можно представить, используя приведенную выше схему деятельности (см. рис. 10.2).

Автономизация процессов деятельности, в том числе и политической, происходит при ее оформлении, принятии собственных нормативных форм. При расщеплении исходной деятельности, например при производстве товаров и услуг, нормативы выступают как части единой целостной нормы. Для остальных входящих в кооперацию деятелей, которые реализуют части, каждая норма выступает как отдельное целое. Оформление норм возникает в рефлексии орга-

низатора политической деятельности, где после уяснения причины затруднений появляется заказ на перестройку нормы. Таким образом, появление многообразия деятельностей является особым результатом рефлексивного отношения к прошлой практике.

Каждая автономная деятельность имеет свою цель и функционирует в рамках собственного целеполагания. Следовательно, должны быть специальные, вторичные процессы согласования конечной цели, единой для всех деятельностей, существующих в данном процессе. Возникает особая, служебная деятельность для соорганизации отдельных разрозненных деятельностей, для приведения их в соответствие друг с другом в рамках конечного результата. Если конечный результат зафиксирован, то есть основание для согласования, и служебная деятельность становится организационно-управленческой.

Исходным материалом организационно-управленческой деятельности являются рассогласованные виды деятельности, продуктом — согласованные виды. Если рассматривать организационно-управленческую деятельность в генетическом аспекте, ее надо признать вторичной [13]. Она прекращается с завершением согласовательных процессов. Если же организационно-управленческая деятельность автономизируется относительно исполнителей, начинает существовать как бы сама по себе, возникает феномен бюрократизма.

Мы рассмотрели генезис кооперации первого типа. Источником кооперации в этом генезисе оказываются затруднения внутри деятельности. Анализ генезиса кооперации этого типа показывает, что началом деятельности является затруднение в несогласованной исполнительской практике, связанное с неполучением конечного результата. Это затруднение становится заказом на организационно-управленческую деятельность. В данном случае в связи с ценностью исполнительского звена оно рассматривалось как исходное, а организационно-управленческая деятельность — как обслуживающая (см. рис. 10.2, 28). Это связано с тем, что сама исполнительская практика представляет собой “точку” в истории деятельности. Внутри такой “точки” циклически воспроизводится отношение “норма — реализация”, и управленческая деятельность лишь обеспечивает снятие затруднений, возникающих при воспроизводстве (норма не изменяется). Таким образом, хотя мы и рассматривали генезис процессов, но применили при этом функциональный подход и выявили функциональные особенности деятельности. Генезис управленческой функ-

ции, ее развитие, выделение рефлексивной и дополнительных функций снабжения, коррекции и контроля приводят к разделению позиций управленца и исполнителя.

Далее рассмотрим генезис кооперации второго типа. Здесь источник автономизации деятельности находится внутри рефлексивной надстройки. Затруднения могут возникнуть в рефлексивных процессах исследования, критики или нормирования (см. рис. 10.2, 10). Тогда для их снятия также начинают возникать вторичные, обслуживающие процессы. Оформляясь, они, в свою очередь, могут превращаться в специальные виды деятельности. Организационно-управленческая деятельность в данном случае рассматривается как порождающая требования к движению от одной “точки” к другой. Таким образом, заказ на деятельность, в том числе политическую, находится вне исполнительской деятельности. Организационно-управленческая деятельность является исходной по отношению к “точкам” исполнительской деятельности, но, в то же время обслуживающей по отношению к движению от “точки” к “точке”. Следовательно, при рассмотрении генезиса кооперации второго типа был применен генетический подход. Он предполагает акцентирование внимания на движении от нормы (“точки”) к норме (“точке”): от бывшей нормы к будущей. Смена нормативных содержаний определяется рефлексивными функциями управленца при возникновении затруднений в деятельности.

В связи с расщеплением деятельности происходит парадокс кооперации: с одной стороны, нужны дополнительные звенья, чтобы гарантировать снятие затруднений, возникающих на практике; с другой — дополнительные звенья не нужны, так как их автономизация отвлекает нас от самого затруднения. Каждое звено, как было отмечено выше, автономизируется за счет оформления, т. е. за счет появления нормы автономного существования.

Норма нужна, чтобы гарантировать воспроизводимость некоторых результатов. Вместе с тем она не нужна, поскольку мешает учитывать изменяющиеся условия ситуации. Этот парадокс можно назвать также парадоксом системообразования в деятельности [13].

Всякая система хороша, если она сохраняет базовый процесс и, кроме того, если базовый процесс не тормозит развития. При осуществлении рефлексивной критики базового процесса необходимо учитывать его историю, возможные перспективы и варианты функ-

ционирования, а также его действия в ответ на попытки введения дополнительных сервисных кооперативных звеньев (см. рис. 10.2, 13, 15, 26).

Организационно-управленческая деятельность должна приводить в соответствие с получением конечного результата все имеющиеся ресурсы и все возможности усложнения деятельности. Она обязана критически оценивать и контролировать место каждого надстроечного звена, приводя системообразовательные процессы в соответствие со взглядами в будущее и в прошлое. При этом следует с осторожностью относиться к требованиям момента, различая выполнения ими консервативной функции или ведущей роли.

Организатор-управленец, который сводит до рутинных процедур отношение к базовой деятельности, не замечая исторических тенденций движения, будет несостоятелен. В отличие от исполнителя, организатор-управленец — непрерывно рефлектирующий специалист. Он постоянно фиксирует, насколько имеющиеся у него ресурсы (особенно человеческие) и внешние условия деятельности соответствуют поставленной задаче. Таким образом, организатору-управленцу необходимы специальные способности, обеспечивающие ему возможность как непрерывного отслеживания ситуации, так и предвидения событий. Усложняя деятельность, управленец обязан рефлектировать необходимость усложнения и реконструировать весь путь этого усложнения. В противном случае, организационно-управленческие решения не будут иметь социально-культурной ценности, начнут стираться предпосылки социальной ответственности. Практика станет зависимой от случайности индивидуального произвола управленца.

На рис. 10.2 представлены следующие типы ситуаций:

1) *исполнительский* — определяется принципом нормореализации или функционарности (норма не подвергается сомнению);

2) *организационно-управленческий* — предполагает постоянство рефлексии относительно необходимости реализации нормы или ее совершенствования с учетом изменений, происходящих в базовом исполнительском процессе. Управленец обязан проектировать и строить совместную деятельность в социальной кооперации, реконструировать основание необходимости каждого звена;

3) *заказной* — выражает потребность в самой кооперации. Управленец должен убедиться в действительной необходимости коопера-

ции. Для этого ему надо “вставить” единицу рассматриваемой деятельности в кооперацию более широкого круга и рассмотреть микрокооперацию с точки зрения макрокооперации. Если окажется, что нужды в микрокооперации нет, обязанность управления — аннулировать заказ, разрушить микрокооперацию. Если этого не происходит, возникают дополнительные источники разрушения общественного организма.

Не владея функционарным и генетическим анализами, управленец остается лишь исполнителем (на материале своей работы) и поэтому всегда настроен против любого новшества. Неумение осуществить такие виды анализа приводит к трате ресурсов по несущественным поводам. При генетическом анализе необходимо заботиться о последовательном “уплотнении” содержания. Для этого нужно учитывать наличие предшествующей истории анализируемой деятельности. Результаты анализа должны не стирать эту историю, а, напротив, усиливать ее.

Методологический сервис кадровой политической деятельности.

Деятельность управленца зависит от того, как он видит мир, от соответствующих этому видению теорий и средств, построенных на основе данных теорий. Для обеспечения управленца этими средствами работают методологи. При этом главная область приложения методологической работы там, где нужно выявить проблемы. Этот тип деятельности отличается от исследовательской, методической, организационно-управленческой. Представим себе конструктора, который, пользуясь своим профессиональным языком, создает чертеж некоего объекта и отдает этот чертеж технологам. Технологи вносят в чертеж свои изображения технологического процесса, благодаря которым становится видимым путь достижения цели деятельности.

Затем чертеж попадает к конкретному руководителю, который по определенной технологии налаживает производство. Проектировщик — особое звено в замкнутом цикле производственной деятельности. Он знакомится с реальным положением дел, с трудностями, сам составляет заказ и в качестве результата получает особое представление о будущем продукте. Все это сопровождается большим количеством реальных процессов. Чтобы учесть специфику работы проектировщика, управленец должен перейти от конкретного взгляда на эту работу к абстрактному, нерасчлененному, “крупноблочному” взгляду, фиксирующему начальные и конечные точки

процесса деятельности. Такой взгляд позволяет абстрагироваться от конкретных вариантов проектировочной деятельности. Облегчается возможность выхода за пределы ее рассмотрения в анализ деятельностей, “соседствующих” с ней. Следовательно, оказывается выполнимой на абстрактном уровне запись всего цикла, подлежащего управлению.

Абстрагируясь и выполняя видимыми работы, проявляющиеся в любой ситуации, управленец приходит к типовым характеристикам работы одного вида. Типовое становится и материалом, и средством деятельности управленца в проектировании взаимосвязанного цикла работ. Например, если необходимо получить представление о будущем продукте, управленец определяет, что это — работа проектировщика. Сведения о том, как продукт будет получен, предоставляет технолог. Так управленец постепенно начинает различать типовые, абстрактные представления обо всех видах работ, которые могут быть в завершенных циклах. Реальные многообразные циклы становятся как бы “свернутыми” на уровне абстракции в некоторую единицу. Когда такие единицы построены, связаны друг с другом, и управленец видит, что находится в каждом из этих звеньев, он может перейти снова к конкретизации уровня, необходимого для принятия определенного решения.

Итак, еще до принятия решения управленец складывает некоторые процессуальные цепи на основании имеющегося у него “багажа” типовых представлений о разных деятельности и лишь затем конкретизирует эти цепи.

Можно заметить, что типы деятельности появляются в результате абстрагирования (обобщения) представлений о бесконечном множестве “экземпляров” конкретной деятельности, имеющих общие характеристики. Самым важным для выделения типа деятельности является обобщенное представление о продукте, характерное для всех “экземпляров” данного типа. Например, для исследователя продуктом выступает новое знание, для проектировщика, как было отмечено, — особое представление о результате будущей деятельности, которое еще нужно построить, а для технолога — представление о пути достижения будущего результата. Методическая деятельность имеет два типа продукта: 1) метод как обобщенное описание деятельности, рассматриваемое в качестве предписания; 2) результат конкретизации метода. Результат заранее неизвестен методисту. Метод дает

как бы исходный материал, который преобразуется с применением логики восхождения от абстрактного к конкретному. Продукт методической деятельности получается в зависимости от конкретных условий и целей.

Для организационной деятельности исходным материалом является фиксированное несогласование деятельности, продуктом — их согласованность. При проектировании деятельности появляется возможность ввести место для деятельности, фиксирующей то, что должно быть взято от другой деятельности (исходный материал), и то, что должно быть отдано иной деятельности (конечный продукт).

Рассматривая структуру взаимосвязанных деятельности, имеющую свой исходный материал и свой конечный продукт, можно в рамках заказа построить стратегический “макровзгляд” на его реализуемость. Затем осуществляется постепенное деятельностное конкретизирование первичного представления о цикле. Проектировочный результат деятельностного представления, возникающий на пути от стратегического видения через тактическое, а далее — к конкретному результату, гарантирует управленцу ориентирование в деталях и в целом цикла. Это позволяет управленцам понимать друг друга, поскольку они владеют одним языком. Таков специальный управленческий язык — язык проектирования деятельности. На этом этапе введем функцию методолога. Организатор-управленец в зависимости от заказа строит кооперированную деятельность, при необходимости проблематизируя заказ. Он может испытывать затруднение в моделировании, в понимании заказа. Главное средство снятия затруднения — это управленческая рефлексия. Ее выделение также связано с типодейностным расчленением. Один макротип — исполнительство, другой — рефлексия, преобразовательное отношение к исполнительской практике. Это первое расчленение на два крупнейших типа.

Если в рефлексии нет затруднений, управленец возвращается к управленческой практике, но тогда методолог еще не нужен. Если же возникает затруднение в самом процессе управленческого рефлексирования, создается ситуация управленческой коммуникации. Коммуникация выступает особым механизмом, в данном случае также реализующим рефлексивную функцию (построение знаний, выявление

причин затруднения либо проектирование варианта управленческого действия). В коммуникации, особенно на практике, у организатора коммуникации возникает вопрос о правильности его размышления.

Одним из факторов успешности совещания является владение соответствующим языком. Условием снятия затруднения в понимании может быть создание и усовершенствование специального языка, на котором говорят управленцы (в отличие от языка естественного). При переходе к специализированному языку мы начинаем решать задачи и проблемы, связанные с методологией. Методолог появляется тогда, когда нужно создавать язык, необходимый для построения и развития деятельности. Этот язык применяется, прежде всего, в управленческой рефлексии. В ней же возникает заказ на него. Вместе с введением управленческого языка изменяется и характер управленческой деятельности, она становится более культурной.

10.5. СХЕМА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Деятельностный подход к разработке кадровой политики. Выше (глава 4) было установлено, что деятельность можно представить как организованность, структуру, процесс и т. д. (рис. 4.4). Рассмотрим деятельность, когда она становится политической.

При разработке кадровой политики следует различать типы миров (естественный, социокультурный, культурный и деятельностный) и правильно учитывать переход от одного мира к другому, ибо каждый из них имеет свои законы и правила поведения. Деятельностный подход к разработке кадровой политики позволяет построить полисистемную деятельность персонала больших систем, характеризующихся сложными взаимосвязями, многоуровневой, иерархической системами управления. Организация деятельности по разработке кадровой политики показана на рис. 10.11 [18].

Приведены пространства различных типов деятельности:

- пространство (1), в котором действует политик (заказчик), разрабатывающий доктрину кадровой деятельности и определяющий цели;

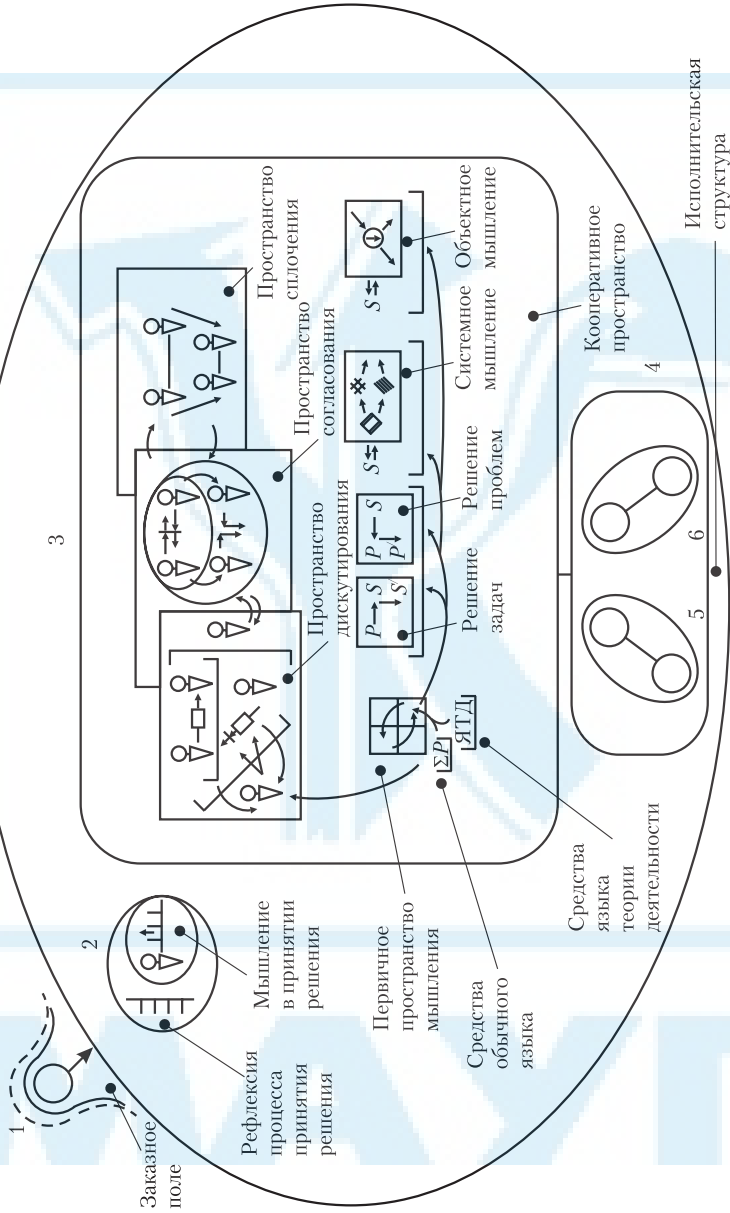


Рис. 10.11. Разработка кадровой политики как деятельности

- пространство лица, принимающего решение по разработке и реализации кадровой политики (2), в котором оно строит свою деятельность и осуществляет ее рефлексию при возникновении затруднений;
- кооперативное пространство (3), организуемое управленцем, где в пространствах дискутирования, согласования и сплочения решаются задачи и проблемы кооперирования различных организационных систем в единое пространство предстоящей кадровой политической деятельности;
- пространство исполнительской деятельности (4), где руководители исполнительских структур (5 и 6) реализуют кадровую политику через организацию кадровой работы.

В *кооперативном пространстве* выделено пространство мышления персонала управления, привлекаемого для разработки и реализации кадровой политики. В процессе решения задач и проблем персонал привлекает средства обычного языка и специального профессионального языка теории деятельности, использует системное мышление.

Под *пространством деятельности* подразумевается совокупность отношений персонала организации (системы) Оно может быть задано как проект. Если при реализации проекта совместной деятельности возникают затруднения, то пространства (проекты) перестраиваются.

В пространства деятельности вмещены процессы деятельности. Так как пространства различных видов деятельности на практике совмещены, то и процессы, происходящие в них, взаимосвязаны. Умелое построение пространства деятельности приводит к обоснованной согласованности всех процедур, выполняемых персоналом в политической кадровой деятельности.

В *пространстве дискутирования* организуется специальная коммуникация, обеспечивающая единство понимания заказа (доктрины, цели политики), сложившейся ситуации, цели кадровой политической деятельности и т. п.

В *пространстве согласования* персонал управления различных организационных систем, привлекаемых к совместным действиям, согласует порядок применения сил и средств своих организаций, исходя из их особенностей и специфики. Примером могут быть согласованные действия государственных структур и частных фирм при

реализации совместного проекта в воспроизводстве рабочей силы. В этом пространстве происходит согласование всех процессов поли-системной деятельности, всех взаимодействующих и взаимосодетствующих сил.

В *пространстве сплочения* происходит превращение управленческого персонала разных организаций, имеющих различные корпоративную культуру, систему координат деятельности, базовые и индивидуальные ценности, стили управления и др., в единую команду. На практике это достигается использованием разнообразных форм подготовки: проведением розыгрышей, деловых игр, организационно-деятельностных и мыслительных игр и т. п.

Мы рассмотрели, как возникают сложно устроенные и сложно совмещаемые между собой виды деятельности, как образуется социальная кооперация. Сложные кооперации в кадровой политической деятельности возникают на уровне отдельных самостоятельных организаций и страны в целом. Новые виды деятельности появляются при возникновении затруднений, для ликвидации которых они нужны. При этом они должны иметь свою структуру, чтобы быть воспроизводимыми, так как в системе деятельности предполагается возможность повторяющихся затруднений.

Возникшие кооперации, обладая гомеостатичностью, приспособившись к условиям среды, поддерживая свою устойчивость, сопротивляются изменениям. С одной стороны, чтобы гарантировать получение результата, каждая деятельность должна обладать надежностью, а, следовательно, структурностью. С другой стороны, чем больше обеспечена структурность, чем более длительную историю она имеет, тем более она консервативна.

Кадровая политика как деятельность составляется из социально-технологических единиц (небольших коопераций), где имеется несколько типовых деятельностей. Социально-технологическая единица кооперируется с другой подобной единицей. В этом случае организационно-управленческая деятельность в каждой из единиц может быть рассмотрена как исполнительская относительно управленческой деятельности более высокого ранга. Эта образует сложную кооперацию, где необходима роль заказчика более высокого ранга.

Следовательно, деятельность управленца, реализующего политические решения, имеет двойное адресование: внутрь кооперации (от-

ветственность за получение конечного результата) и вовне (передача конечного результата кооперанту и получение чего-то для себя).

В настоящее время представление о политической деятельности выделено из природы социума и культуры. Оно характеризуется комплексом разнообразных противоречивых, несовместимых переплетений жизнедеятельности, социальных взаимодействий, культурных отношений и собственно деятельности. В деятельностном подходе к процессу разработки и реализации кадровой политики управленец должен построить систему деятельности, реализующую цели правящей элиты, обеспечить ее стабильное функционирование и развитие. Пребывая в природном, социокультурном и деятельностном мирах, человек, тем не менее, существует в единстве различных уровней бытия. При этом тип мира определяет тип бытия людей.

Следует рассмотреть наиболее сложные, представляющие интерес для управленцев элементы этого процесса и технологии разработки и реализации кадровой политики.

Системообразование в разработке кадровой политической деятельности. Системообразование кадровой деятельности наиболее целесообразно осуществлять с использованием функционарного и генетического подходов.

Функционарный подход предполагает, что норма (цель, проект, план, программа) деятельности остается постоянной. Исходным основанием данного подхода выступает отношение “норма — реализация”.

При *генетическом подходе* внимание акцентируется на движении от нормы к норме: от той нормы, которая была, к той, которая будет. Смена нормативных содержаний предопределяется рефлексивной надстройкой над деятельностью. При генетическом анализе надо показать затруднение, которое бы заставило для своего снятия что-то изменить. Таким образом, исходным основанием генетического подхода в анализе деятельности является отношение “затруднение в деятельности — затруднения в рефлексии”.

Генетический подход понадобится нам, чтобы мысленно реконструировать появление деятельностных коопераций. Это означает, что речь пойдет не об одной, а о множестве взаимосвязанных деятельностей, в процессе которых разрабатывается и реализуется кадровая политика. Кооперация всегда возникает из одного базово-

го процесса, реализующего ее цели. Если совместно представить функционирование социально организованной деятельности, организацию ее рефлексии и развития, то будут совмещены функциональный и генетический подходы. Это позволит видеть схему функционирования кадровой деятельности при различных вариантах ее развития.

Основой кадрового процесса является ситуация, когда необходим переход от исходного материала (имеющегося человеческого ресурса, рис.10.12, 1) к конечному его продукту (2) при наличии способов (4), средств, нормы деятельности и самого деятеля, который обладает всеми необходимыми способностями [13].

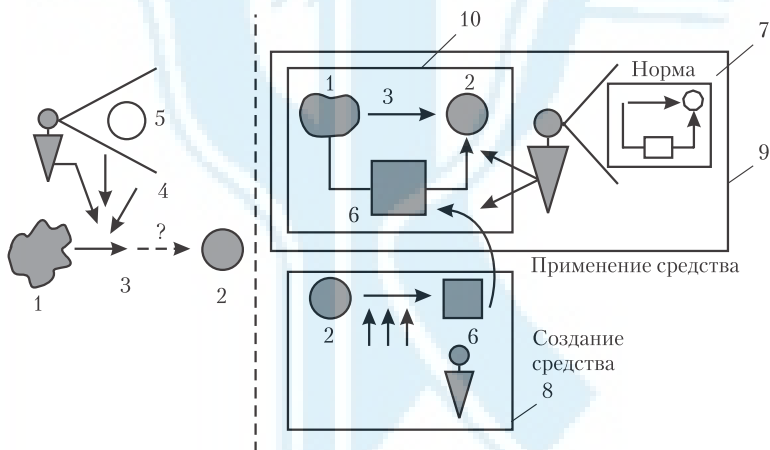


Рис 10.12. Формирование структуры кадровой деятельности:

1 — реальные человеческие ресурсы; 2 — образ потребности в ресурсах; 3 — прогнозируемый (моделируемый) в сознании деятеля процесс получения необходимого человеческого ресурса; 4 — прогнозируемые (моделируемые) деятельность процессы (сервисные) по получению конечного продукта; 5 — образ конечного продукта в сознании политика, управленца и исполнителя; 6 — средства, разрабатываемые политиком, управленцем и исполнителем для получения конечного продукта своей деятельности; 7 — норма (цена, проект, план, программа и т. п.), которую имеют политик, управленец, исполнитель для получения конечного продукта; 8–10 — границы пространства деятельности, где разрабатываются средства получения конечного продукта кадровой деятельности (8), осуществляется нормативное (9) использование этих средств специалистами в политической, организационно-управленческой и исполнительской сферах

На рис. 10.12 представлен акт деятельности по получению продукта в соответствии с образом (5), сформированным в сознании человека. Если этот человек — политик, да еще со стратегическим видением будущего общества, то он видит необходимые человеческие ресурсы в будущем (2). Если это организатор-управленец, то, получив заказ от политика, исходящий из политической доктрины и политической цели правящей элиты, он принимает соответствующие решения. Стратегическим решением будет установление политического режима, формы и структуры политической деятельности (в нашем случае — кадровой). Оформляется это решение как кадровая стратегия.

Если представленный на рис. 10.12 человек — работник кадровых органов, представитель образовательной системы, то он участвует в формировании необходимых человеческих ресурсов, используя средства (методы, технологии и т. п.), соответствующие цели кооперативной системной деятельности. На этом уровне персонал управления занимается не политикой, а кадровой работой, выполняя нормы, определенные управленцем. Это исполнительский уровень (см. рис. 10.11).

Таким образом, на рис. 10.12 представлен акт деятельности различных специалистов деятельностной иерархии. Из взаимосвязи таких актов (их “сшивания”) в общей системе кадровой деятельности и последующей организации процесса на выходе получается желаемый продукт.

Структура кадровой деятельности складывается в процессе осознания того, что исходный материал необходимо изменить так, чтобы новое состояние соответствовало заранее фиксированному требованию к конечному состоянию, “продукту”. Создания внешних условий из реальной ситуации недостаточно. Следовательно, возникает необходимость такого корректирования внешних условий бытия (4), чтобы гарантия преобразования была обеспечена. Особую роль в этом играет превращение элементов среды в средство (6). Создание средства — результат преобразовательного процесса кадровой деятельности. Однако в отличие от обычного продукта деятельности, который является предметом потребления заказчика, средство — это продукт, последующее бытие которого продолжается в деятельности в качестве особого фактора преобразования реальных человеческих ресурсов в необходимые.

Существуют иные варианты построения новой деятельности. Предположим, что имеются не один, а несколько базовых процессов.

Это возможно, если конечный продукт образуется совмещением нескольких различных продуктов. Тогда предполагается параллельное производство разных частей продукта и их соединение в единую конструкцию, систему кадровой деятельности. Для того чтобы гарантировать своевременную смену устаревших и не соответствующих цели деятельности средств, понадобится специальный служебный процесс, связанный с производством средств. Он всегда сохраняет потенциальную возможность их замены.

Возможен и третий процесс, обслуживающий построение способов применения средств, например выбор режимов политической кадровой деятельности в зависимости от заказа и используемого механизма управления кадровой деятельностью. Далее, уже на базе производства средств, может возникнуть заказ на еще один тип обслуживающего процесса. Например, потребуется гарантированное в будущем снятие затруднений, связанных с перестройкой процесса производства средств (развитие кадровых технологий). С изменением средств появляются новые требования к способам применения и подготовке адекватно работающего деятеля. Изменяются оснащение, технология и, соответственно, — требования к деятельности человека. Если изменения в деятельности не слишком значительны, “дообучение” происходит быстро, но периодически возникает необходимость в продолжительном обучении, под которое начнут подстраиваться соответствующие ему служебные процессы. Возникнет функция обучения, а затем и развития, которая вместе с этими процессами будет касаться всей целостности участия людей в производстве.

В рассматриваемых примерах происходило расщепление деятельности, возникали служебные обеспечивающие деятельности. Однако обеспечение было связано с судьбой базового процесса. Итак, рассмотренный подход к системообразованию в деятельности основан на устранении затруднений, возникших в базовом процессе. Этот подход позволяет анализировать многообразие возникающих деятельностей.

Технологический цикл управленческой мыслительной деятельности при разработке кадровой политики. Практика политического управления кадрами состоит из организационно-управленческих процедур, представляющих собой типовой цикл процессов управления.

1. Понимание заказа политика. Организационно-управленческая деятельность начинается с обнаружения потребности, находящейся вне этой деятельности. Первое действие организатора-управленца — вхождение в контакт с политиком (заказчиком). Как правило, это происходит в форме общения, дающего возможность поддерживать взаимоотношения, деловые или дружеские связи (см. рис 10.12).

В настоящее время используются следующие виды общения:

- познавательное, позволяющее дать необходимую информацию партнеру;
- убеждающее, используемое для формирования определенных чувств и ценностных ориентаций;
- экспрессивное, преследующее цель создания психоэмоционального настроя и побуждения партнера к деятельности;
- суггестивное, оказывающее влияние на мотивацию партнера;
- ритуальное, позволяющее сохранять основы согласованной ранее культуры взаимоотношений.

Когда возникает затруднение в понимании, то целесообразно переходить к организованной коммуникации. Последнее требует знаний в организации коммуникативных процессов и особенно техники взаимопонимания в коммуникации. Схема простой и сложной коммуникаций приведены в Приложении 1 и на рис. 10.4.

Результатом понимания заказа политика является первичное (ориентированное на заказчика) представление управленца о конечном продукте, который предстоит получить. Управленец, как правило, не спрашивает заказчика о способе получения продукта, ибо это — сфера его компетентности. Если сам заказчик может предложить обсуждение способа, то в таком обсуждении он становится в позицию понимающего. Профессионализация понимания заказа на продукт политической деятельности обуславливает необходимость разделения процессуального и структурного представлений о политической кадровой деятельности.

Процессуальное представление (см. рис 10.12) предполагает, что имеется исходный материал — M_1 (человеческие ресурсы), конечный продукт — M_2 и промежуточные продукты, получаемые в процессе воспроизводства, распределения, перераспределения и потребления рабочей силы. Для перехода от одной промежуточной фазы (результата) к другой необходимо привлекать дополнительные процессы служебного типа. Таких процессов в ходе реализации кадровой

политики может возникать достаточно много. Следовательно, процесс построения пути к конечному результату невозможен без таких действий:

- 1) анализ того, какие преобразования человеческих ресурсов (исходного материала) необходимы, чтобы превратить их в конечный продукт, востребованный рынком и необходимый для достижения стратегической цели общества;
- 2) отслеживание того, какие служебные процессы должны обеспечивать основной процесс.

Управленец должен уметь предусмотреть все, что необходимо вовлечь в будущую кадровую политическую деятельность для обеспечения ее функционирования. Структурное представление о кадровой политической деятельности отражено на рис 10.12.

Группы процессов воспроизводства рабочей силы, составляющих основы реализации кадровой политической деятельности, объединяются в блоки. Критерием объединения является подчиненность процессов той или иной функции стратегического управления кадрами, а функций — целям. Если отобразить соотношение блоков, фиксируя “узлы связи” функций, получится структурное представление обо всей совокупности политической кадровой деятельности. Управленцу необходимо умение описывать политическую кадровую деятельность как полиструктуру. Внутри каждого звена этой деятельности, реализующего какую-то типовую функцию, имеется множество процессов. Структурное описание всегда позволяет сокращенно отобразить огромную по объему связь этих процессов.

Понимание процессов политической кадровой деятельности позволяет поддерживать непрерывность пути, ведущего к конечному результату воспроизводства необходимых человеческих ресурсов. При этом проектировочная деятельность, в отличие от исследовательской, должна фиксировать не то, что существует реально, а то, что должно приводить к желаемому результату. Таким образом, шаг за шагом происходит конструирование процесса политической кадровой деятельности.

2. *Определение имеющихся ресурсов.* На этом этапе возникают процедуры по моделированию реализуемости заказа. Управленец должен представлять необходимые ресурсы для реализации процесса кадровой политики, моделировать включение ресурсов в будущую деятельность.

Уточним различия между немыслительной и мыслительной моделями. Модель является заместителем реальной кадровой политики, но с нею обращаются как с реальной системой деятельности. При моделировании свойств реального объекта он конструируется как схема или представляется текстом. Относясь к такому представлению, как к реальности, можно его изучать. Моделируя снабжение будущей кадровой деятельности, представленное в виде процессуального проекта в конкретных условиях, можно представить, какие процессы будут обеспечены ресурсами и потому возможны, а какие — невозможны.

3. Фиксация затруднений и их анализ как проблем, возникающих в получении конечного результата. Если последовательно проследить поступление всех ресурсов, то можно получить перечень возможных затруднений при реализации кадровой политики. Достаточно часто управленцы ошибаются, воспринимая затруднения как проблемы. Это происходит в силу непонимания складывающейся ситуации и неготовности отличать случайные факторы от неслучайных. Затруднения можно анализировать, выявляя в них проблемы, если управленец владеет культурой понятийного мышления.

4. Депроблематизация. Это создание выхода из зафиксированных проблем; осуществляется построением дополнительных процессов, обеспечивающих снятие проблемных затруднений.

5. Фиксация целостной программы кадровой деятельности. В процессе предстоящей деятельности по разработке и реализации кадровой политики предварительно фиксируется конечный результат вместе с процессами, которые к нему приводят. Построение кадровой политической деятельности как структуры можно осуществить с использованием целевой комплексной программы, как было показано выше. Напомним, что целевая комплексная программа является наиболее эффективной основой механизма управления кадровой политической деятельностью.

После составления проектного представления о кадровой политической деятельности управленцу становятся видны структура этой деятельности, организованность всех процессов, приводящих к конечному результату.

6. Снабжение кадровой политической деятельности. Реализация программы начинается с обеспечения процесса кадровой деятельности ресурсами. В функции ресурсов привлекаются реально

имеющиеся в организации, обществе исходные материалы, средства их преобразования, персонал со своими возможностями. Если реализация программы требует дополнительных ресурсов, то необходима дополнительная деятельность. Имеющиеся ресурсы привлекаются к обеспечению не основной, а специальной обслуживающей деятельности по построению дополнительных ресурсов. Причисление людей к ресурсам деятельности возможно лишь при условии, что их отношение к программе является исполнительским, т. е. они не сомневаются в правильности программы. Привлекается только та часть ресурсов, которая соответствует программному содержанию. Поэтому необходима процедура отбора ресурсов. Результатом снабжения является создание реального места и реального наполнения деятельности, предписанной программой.

7. Контроль деятельности. Выстроенная политическая деятельность начинает функционировать, если имеются исполнители, применяющие соответствующие средства. В каждой исполнительской деятельности для поддержания процессов политической деятельности необходима функция контроля. В сознании управленца, контролирующего политическую деятельность, существуют два представления о процессах: 1) нормативное представление (“как должно быть”, определяется кадровой доктриной или предписаниями более высоких уровней иерархии управления), которое исходит из целевой комплексной программы; 2) представление о том, “как реально происходит”, является результатом исследовательской рефлексии. Пока представления “как должно быть” и “как реально происходит” соответствуют друг другу, управленец не воздействует на реальность, а лишь рефлексивно сопровождает деятельность. Как только зафиксировано несоответствие реальной практики тому, что было нормой, возникает следующий шаг — критическая рефлексия несоответствия деятельности норме. Выявляются причины возникшего несоответствия. Критерием наличия затруднения выступает рассогласование между нормой и ее реализацией.

8. Корректировка программы по результатам критической рефлексии. Самый простой вариант — возврат в деятельность, предшествующую затруднению. В данном случае предполагается “не повторять ошибок”. Более общий и сложный случай — различные изменения программных содержаний. При этом, что очень важно, результатная компонента содержания заказа остается неприкосновенной.

В процесс достижения конечного результата управленец полномочен вносить изменения, а пожелания заказчика относительно процесса для управленца всегда имеют лишь рекомендательный характер.

Если вследствие активно-критического отношения к затруднениям ставится под сомнение правомерность самого конечного результата, возникает новая процедура.

9. Проблематизация содержания заказа. Предполагает [12]:

а) прекращение анализа деятельности и воздействия на нее; мысленный возврат в ситуацию, когда надо было понимать и принимать заказ;

б) мысленное моделирование того, что можно было бы предложить заказчику в ходе будущей полемики;

в) мысленная депроблематизация: позитивный выход из критического отношения в нормативное. Осмысление того реального результата, которого теперь можно будет достичь;

г) согласование гипотезы с реальным заказчиком, который либо принимает, либо отрицает предложенную ему модернизацию. Прежняя программа и указание на затруднение, возникшее в ходе ее реализации, должны стать убеждающим материалом. Если заказчик не согласился, возникает драматическая для управленца ситуация. Он должен выбирать: либо согласиться с заказчиком, имея явную перспективу неполучения результата, либо подвергнуть сомнению свои воззрения, сочтя, что он сам не все правильно продумал. Тогда для управленца ведущим становится критическое отношение к себе. Это одно из следствий согласовательных процессов.

При согласии заказчика возникает новое видение конечного результата, совершается возврат в начало цикла и повторяются вновь все его процедуры. Хотя в подпункте “в”, на первый взгляд, описан выход из проблематизации, на самом деле имеется в виду лишь мысленная проверка самой необходимости проблематизировать ситуацию. Задавая себе вопрос (сомнение) и отвечая на него, мы проверяем правомерность сомнений. Если они подтвердились, следуют шаги по изменению ситуации. В случае неподтверждения сомнения эти шаги сами по себе отпадают. Таким образом, речь в данном случае идет не о реальном выходе из проблемной ситуации, а о модели такого выхода в рамках процесса проблематизации.

10. Коррекция заказа. Происходит реальный возврат в перестраиваемую деятельность, новое содержание заказа выступает в качестве основания ее перестройки. В процессе проблематизации управленец может выходить за пределы своей конкретной деятельности. Тогда он расширяет масштабы той реальности, в которую вписывается конечный результат, вплоть до масштабов ситуации в стране. Не умея этого делать, управленец всегда рискует обесценить в своей практике задачи его организации на уровне задач общества.

Следовательно, деятельностный подход к разработке кадровой политики, в первую очередь, характеризуется технологическим циклом. Он соответствует ранее определенной последовательности действий при разработке кадровой политики (см. рис. 7.4).

10.6. ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Особенности разработки кадровой политики. Кадровая политика дает возможность объединить и согласовать различные управленческие действия при проведении экономической, технической и социальной политики в масштабах предприятия, региона, отрасли, всей страны [336].

Цели кадровой политики определяются с учетом положений концепции развития общества (организации) и включают основную цель кадровой политики на современном этапе [336]:

1) привлечь к участию в социально-экономических и политических реформах все трудоспособное население страны, мобилизовать человеческие ресурсы на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде;

2) укомплектовать все звенья государственной, общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными людьми, осознающими необходимость качественных перемен в обществе и умеющими проводить их в жизнь;

3) обеспечить непрерывное совершенствование и своевременное обновление кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и административно-государственной сфер

организации общества, неуклонное повышение профессионализма и социальной ответственности кадров управления.

При этом цели кадровой политики организации можно сформулировать следующим образом:

- выполнение предусмотренных конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой сфере;
- соблюдение персоналом организаций положений законов о труде и профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых соответствующими органами;
- обеспечение подчиненности всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной деятельности требуемым количеством работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в организации;
- формирование производственных коллективов, разработка принципов организации труда;
- разработка методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;
- подготовка и повышение квалификации остальных работающих;
- разработка предложений по совершенствованию практики управления персоналом.

Кадровая политика государства как полисистемная деятельность включает следующие виды политики [336]:

- демографическую политику, направленную на управление процессами демографического развития страны и ее регионов;
- политику в области образования, направленную на всестороннее развитие человеческих ресурсов;
- политику в области занятости, направленную на обеспечение трудоспособного населения рабочими местами и участие его в хозяйственной деятельности общества;
- политику в области труда и заработной платы, направленную на контроль над мерой труда, потребления материальных и духовных благ;
- социальную политику, направленную на создание благоприятных условий для наиболее полного раскрытия потенциала человеческих ресурсов общества.

Основным содержанием кадровой политики организации является обеспечение персоналом необходимого качества, осуществляемое путем проведения таких мероприятий:

- планирование, отбор и найм, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- развитие персонала, профориентация и переподготовка, аттестация и оценка уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- совершенствование организации и стимулирование труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Кадровая политика организации охватывает направления кадровой деятельности (рис.10.13).

Задачи кадровой политики государства [336]:

- целенаправленное, планомерное, сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;
- распределение и перераспределение работников по сферам занятости, регионам страны и видам профессиональной деятельности;
- рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом;

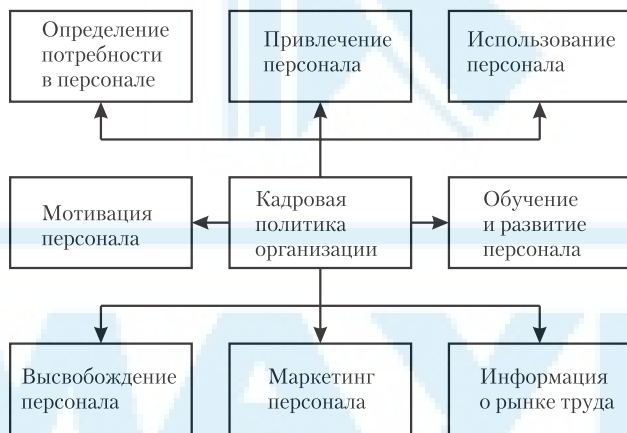


Рис. 10.13. Области кадровой политики организации

- организация кадровой и социальной работы, контроль деятельности кадров;
- формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами.

В настоящее время задачей кадровых служб организации становится разработка кадровой политики, ориентированной на приоритет социальных ценностей, социальной политики. При этом подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль трудовой дисциплины. Кадровая политика дополнительно охватывает сферы трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с общественными организациями. Она обеспечивает реализацию социальных программ, осуществляемых в рыночных условиях и оказывающих влияние на производственную отдачу персонала. Кадровую политику государства осуществляет высшее руководство страны, а организации (компании) — совет акционеров, персонал управления макроуровня, кадровая служба. Принципиальные положения этой политики обсуждаются в коллективе с целью обеспечения согласованности и достижения компромисса. К разработке политики могут привлекаться необходимые специалисты, научные и консалтинговые организации. Разработка кадровой политики охватывает такие уровни:

- 1) региональный, учитывающий производственные, природные, социальные, национальные особенности региона;
- 2) внутрипроизводственный, характеризующийся применением общегосударственных и региональных законодательных, административных разработок к условиям отдельных организаций.

Наряду с научной и юридической обоснованностью положения кадровой политики должны быть конкретны и адресны. основополагающие принципы формирования кадровой политики:

- научность, учет научных разработок в политической деятельности, обеспечивающих максимальный экономический и социальный эффекты;
- комплексность, требующая охвата всех сфер кадровой деятельности;
- системность, способствующая учету взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих политической деятельности;

- необходимость учета влияния экономического и социального эффектов на конечный результат;
- эффективность: любые затраты в этой области на работу с кадрами должны быть оправданы результатами хозяйственной деятельности.

Кроме основных положений кадровой политики, имеющих всеобщий характер и закрепленных законодательно, существуют задачи методического характера, требующие анализа выбранных вариантов кадровых решений. К ним относятся методика совершенствования структуры персонала, приема персонала и расстановки вновь принятых работников по рабочим местам, их адаптации и разработка положений о подразделениях, должностных инструкциях и др.

Основной фигурой, формирующей политику, становится собственник, единоличный хозяин организации. Правда, закон ставит его в определенные рамки и требует согласования ряда процедур с представителями профсоюзов и трудового коллектива. Однако, как показывают результаты исследований, конкретный механизм формирования и реализации кадровой политики в новых условиях еще не создан. При современном рынке организация не может быть пассивным потребителем рабочей силы. Для ее эффективного функционирования следует воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, что связано с необходимостью проведения активной кадровой политики. Последнее означает, что надо заниматься обеспечением фирмы квалифицированным персоналом, осуществлять его развитие и стабилизацию (закрепление) в рамках фирмы. В силу ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее возрастающей стоимости на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Активная кадровая политика ориентируется, прежде всего, на стратегические факторы успеха:

- приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;

- квалифицированный кадровый потенциал;
- адаптивные и гибкие организационные структуры.

Кадровая политика согласуется с политикой развития организации, ее средством управления является корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой абстрактную норму (проект, план и т. п.), позволяющую выделить перспективные ориентиры в использовании трудового потенциала, его обновлении, совершенствовании, мотивации. Это требует учета существенных структурных сдвигов на рынке труда, качественных перемен в рабочей силе на региональном, национальном и глобальном уровнях. Общекорпоративная политика в сфере человеческих ресурсов предполагает взаимодействие этой сферы с инновационной, технологической и финансовой стратегиями, с планами развития деятельности.

Кадровая политика формируется в атмосфере изменений, происходящих в современном производстве, на рынке труда. В преуспевающих компаниях основным фактором устойчивого положения становится непрерывный нововведенческий процесс поиска, разработки, внедрения и освоение новых видов продукции, техники, технологий, форм организации и управления. Чем сложнее и радикальнее инновационные процессы, тем важнее роль кадровой политики в обеспечении их успеха. Активная кадровая политика предполагает тесное взаимодействие и взаимосодействие всех членов кооперативной деятельности. Если перед кадровыми службами ставятся задачи прогнозирования состояния управления персоналом через 3–5 лет, то необходимо учитывать государственную кадровую политику, динамику национального рынка труда, экономическую активность трудоспособного населения, демографические тенденции и изменения системы мотивации работников.

Кадровая политика станет значительно эффективнее, если не только будут провозглашены основные цели и ценности, но и показано, с помощью каких средств можно получить оптимальное состояние кадрового потенциала, что это даст каждому работнику.

Роль и место кадрового “ядра” в реализации кадровой политики. Сущностной основой для разработки и реализации кадровой политики, ее внутренней частью и опорой является кадровое ядро персонала организации.

Коллектив организации разделен на социальные, профессиональные и квалификационные слои и группы, которые по-разному участ-

вуют в создании конечного продукта. Поэтому в коллективе можно выделить такую его часть, которая отвечает за производство основной доли продукта. Таким “ядром” является наиболее стабильная часть коллектива, т. е. лица, имеющие большой стаж работы в организации, наиболее квалифицированные сотрудники, уровень подготовки которых соответствует занимаемой ими должности. В любом случае в кадровое “ядро” включаются непосредственные участники нововведенческой подсистемы производства. К ним относятся исследователи, “генерирующие” идеи, квалифицированные работники, выступающие с предложениями по совершенствованию продукта и технологии и, конечно, управляющие различных уровней, заключающие данную работу в определенные организационные рамки.

Понятие кадрового “ядра” распространяется на очень многих рабочих и специалистов основного производства, работников сферы сбыта, поскольку признание любого новшества рынком зависит от качества его “тиражирования” и коммерческого освоения. Остальной персонал образует своего рода периферийную рабочую силу. К ней относятся малоквалифицированные рабочие, вспомогательные работники и др.

Открытость современной организации делает границы кадрового “ядра” очень подвижными, ибо участниками нововведенческого процесса фирмы становятся работники научных и учебных заведений (включая учащихся), а также других организаций на временной основе. В условиях, когда большинство работников, увольняющихся по собственному желанию, имеет малый стаж работы в организации и низкую квалификацию, предприятие должно быть заинтересовано в большей текучести таких кадров. При этом возрастает вероятность перехода в состав “ядра” коллектива некоторой части новых работников из принятых на открывающиеся вакансии, для которых данная организация может оказаться наиболее подходящей.

Таким образом, формирование “ядра” коллектива и управление его развитием позволят обеспечить самовоспроизведение трудовых коллективов даже в условиях оттока определенной части кадров. Формируя “ядро” коллектива, необходимо учитывать установки работников на территориальное перемещение, а также типы сотрудников данного коллектива:

- *первый тип* — социально зрелые. Эти работники имеют высокий трудовой потенциал, их деятельность характеризуется большой

производственной, творческой и социальной активностью, им присуща коллективистская направленность, т. е. именно те черты, которым на современном этапе уделяется большое внимание при решении стоящих перед организациями задач. Доля работников такого типа в структуре должна составлять 8–10 %;

- *второй тип* — относительно социально зрелые с тенденцией к поиску путей более полной реализации своего трудового потенциала и своих личных качеств. Доля этих работников в структуре — 50 %;
- *третий тип* — социально незрелые, для которых главный мотив в трудовой деятельности — удовлетворение материальных потребностей. Трудовой потенциал работников данного типа невысок, они менее мобильны и более конфликтны, зачастую пренебрегают социальными нормами трудового коллектива.

Однако приведенные выше типы не учитывают весьма существенных характеристик трудового потенциала индивида: образования, квалификации, профессиональных особенностей, состояния здоровья, добросовестности и т. д., которые во многом определяют потенциальную мобильность работника.

Кадровое “ядро” — это “сердце” организации, которое стремится к автономии или профессиональному статусу. Такое стремление может оказать как позитивное, так и негативное воздействие на организацию. Поэтому одна из задач управления персоналом — управлять им.

Американский специалист Генри Минцберг предложил выделять в структуре организации пять элементов:

1) стратегическую вершину, состоящую из старшего руководства организации, ответственного за управление (например, совет директоров и старшее исполнительское руководство);

2) среднюю линию — среднее руководство организации на уровне региона и отделений;

3) техноструктуру, которая выполняет в организации функции контроля над персоналом, обучением, стратегическим планированием и др.;

4) вспомогательный персонал — юристы, специалисты по общественным и производственным связям, отдел заработной платы, работники столовых, почт и т. д.

5) кадровое “ядро”, состоящее из клерков, операторов и др.

Минцберг описал ряд организационных типов, в которых эти моменты имеют большее или меньшее значение, и предположил, что в

организации всегда существует напряжение, так как эти пять моментов стремятся к различным целям:

- стратегическая вершина стремится к централизации контроля;
- средняя линия пытается “строить империю” вокруг себя;
- техноструктура стремится к стандартизации процедур;
- вспомогательный персонал стремится к сотрудничеству со специалистами его профиля в других организациях (например, юристы, работающие в различных банках, стремятся к сотрудничеству между собой);
- кадровое “ядро” организации постоянно стремится к автономии и получению определенных привилегий.

Разделение коллектива на группы значимости работников, а также сопоставление этих групп с их реальным вкладом в производство и жизнедеятельность коллектива могут дать основание руководству выработать целенаправленные решения по вопросам кадровой политики.

10.7. РОЛЬ И МЕСТО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные характеристики кадровой политики в организации.

К ним специалисты относят: связь ее со стратегией, ориентацию на стратегическое планирование персонала, значимость роли человеческих ресурсов, наличие разработанной философии фирмы в отношении работников, круга взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом. Эти характеристики кадровой политики не всегда можно обнаружить в каждой организации, но они позволяют выяснить степень проявления “профиля” кадровой политики, коррелирующего с факторами положения ее на рынке. Кадровая политика является сегодня составной частью всей управленческой и производственной политики организации. Она должна не только создавать благоприятные условия труда, обеспечивающие удовлетворение персонала от работы, его продвижение по службе, но и давать уверенность в завтрашнем дне. Комплексное понимание кадровой политики складывается как внутреннее единство:

1) обеспечение участков производства необходимыми человеческими ресурсами, учет интересов нанимающихся на работу (обеспечение рабочих мест, развития персонала и создание условий труда). Инструментом для решения этих задач служит кадровое планирование;

2) создание системы мотивации персонала на эффективную трудовую деятельность.

Особенность кадровых решений состоит в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе. В идеале эти решения принимаются в соответствии с общей системой ценностей, принятой в организации, с установками и ожиданиями каждого работника.

При разработке кадровой политики необходимо учитывать необходимость повышения стоимости “капитала”. Расходы на отбор персонала, его адаптацию, обучение и повышение квалификации, заработную плату, услуги социального характера и производственные расходы на создание рабочих мест, как правило, значительны, что требует учета при разработке планов и концепций.

Цели организаций связаны с внешними условиями их деятельности (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями и т. д.). Они определяются внутренними условиями, влияющими на взаимоотношения персонала в организации (участие в управлении, обучение и развитие, совершенствование стиля управления, решение социальных вопросов и т. п.). Выдержать конкурентную борьбу и эффективно развиваться может только организация, сформировавшая кадровую политику с учетом требований законов социального развития и управления, принципов управления персоналом, определенных с учетом анализа внешней и внутренней сред, отражающих ограничения и условия функционирования организации.

На основании целей как абстрактных норм формулируются задачи управления персоналом, которые распространяются в основном на оперативные области, повседневную кадровую работу персонала управления по реализации кадровой политики.

Эти задачи, в свою очередь, решаются осуществлением следующих основных мероприятий:

В области маркетинга персонала:

1) исследование рынка рабочей силы и создание необходимой информационной базы;

2) количественное и качественное планирование потребностей в персонале;

3) структурирование и планирование расходов на персонал.

В области занятости персонала:

1) непрерывное и последовательное планирование воспроизводства кадров;

2) сравнение существующих и перспективных требований к персоналу вакантным должностям и кадровому составу организации;

3) профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях;

4) введение в специальность, профессиональная ориентация;

5) регулярное предоставление информации о стратегии и деятельности организации;

6) повышение квалификации, обучение и развитие персонала.

В системе мотивации:

1) разработка мотивационных систем, стратегических механизмов индивидуальной и коллективной мотивации персонала;

2) разработка теории и практики мотивации персонала;

3) разработка методов и технологий мотивации персонала.

Таким образом, происходит реализация целевого комплексного подхода в системе формирования и осуществления кадровой политики через специально разработанные кадровые технологии и методы. При разработке кадровой политики организации важно учитывать наиболее типичные (положительные и отрицательные) качества персонала, определяющие устойчивость системы управления им.

К основным чертам характера, отрицательно влияющим на дисциплину, можно отнести: необязательность, отсутствие порядочности и деловой этики в сфере бизнеса; неумение и нежелание работать без надлежащего контроля; психологическую неготовность к самостоятельности, стремление к “легким” деньгам; боязнь конкуренции, экономическую безграмотность.

В процессе разработки кадровой политики организации определяются такие направления [336]:

- общая политика кадровой деятельности;
- организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов);

- информационная политика (учет, обработка, распределение информации);
- финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страхования и т. д.);
- другие направления работы (определение потребности в обучении, повышении квалификации и т. д.).

Особенности построения кадровой политики. Кадровая политика фиксируется в общефирменных документах и инструкциях, регламентирующих направления деятельности руководителей средних и низших звеньев управленческой иерархии с различными категориями персонала. Через персонал управления доводятся ценностные ориентации до всех работников организации. В требованиях к персоналу при найме, к особенностям системы отбора кадров, оплаты и стимулирования их труда, к условиям труда, к методам регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и стратегия организации. Исследования показывают, что почти во всех средних и крупных фирмах существует множество принципов и процедур, традиций, форм поведения, определяющих положение персонала в организации, сложившееся по субъективным и объективным причинам.

Кадровая политика в деятельности персонала организации осуществляется в основном благодаря административным полномочиям руководителей. При определении кадровой стратегии очень важно попытаться представить себе модель своей организации в настоящем и будущем с точки зрения содержания организационных и социальных связей и форм управления ими. Для описания разнообразия существующих типов организации достаточно рассмотреть механистическую и органическую модели, ставшие хрестоматийными. Напомним лишь их основные положения и механизм отражения их в кадровой стратегии.

Механистическая модель строится по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации на основе ясно очерченной иерархии полномочий. Роль каждого работника строго ограничена его местом в организации. Считается, что эффективность ее только возрастет, если максимально ограничить проявление субъективного фактора. Такой подход

предполагает экономию издержек на персонал по заработной плате и по всем направлениям кадровой работы. Механистическая модель в ее классическом варианте требует от руководства организации, прежде всего, максимального упрощения и стандартизации. В основном задачи решаются силами инженерных служб, на долю кадровых остается лишь формальное закрепление принятых решений.

Главными недостатками механистической организации считаются: громоздкость, поскольку любые серьезные решения проходят через главу организации; неспособность быстро приспосабливаться к внешним изменениям, с которыми непосредственно соприкасается лишь небольшая часть членов организации.

Органическая модель предполагает формирование организации, которой присуще внутреннее единство ее целей и каждого ее члена, что позволяет получить эффект команды. Это открытая система, быстро улавливающая любые внешние изменения и приспосабливающаяся к ним за счет открытости каналов коммуникации, интенсивных горизонтальных взаимодействий, отсутствия жесткости в постановке и распределении задач между членами организации.

Ни одна из этих моделей не существует в чистом виде, однако фордовский конвейер в большей степени подходит под описание первой модели. В то же время необходимость постоянных изменений в производстве и столь же стремительных изменений в условиях конкуренции, новые информационные технологии, повышение роли качественных параметров дают сегодня важные преимущества более гибкой форме социальной организации и реально изменяют роль квалифицированной и хорошо мотивированной рабочей силы.

Тяготение организации ко второму типу предопределяет необходимость существенного изменения кадровой стратегии, причем каждый из ее элементов обычно тянет за собой целую цепочку дальнейших преобразований.

Та или иная модель организации формируется, прежде всего, условиями, в которых она существует и действует. К факторам, определяющим выбор кадровой политики, относятся и трудовое законодательство, и характер рынка труда, и созданные социальные институты, и преобладающие стереотипы поведения людей. Некоторые условия являются специфичными как для сферы бизнеса, так и для каждой организации. И руководители должны их учитывать. Модель будет трансформироваться с развитием предприятия, и руково-

дителю важно не пропустить момент, требующий изменений в организации, своевременно к нему подготовиться. На определенной стадии развития, как бы хорошо ни сработалась команда, неизбежно потребуется ввести элементы формализации. И, наконец, модель формируется собственно стратегией, а также стилем управления главного руководителя. Поэтому управленцу очень важно уже вначале подумать о будущей модели организации, не подгоняя ее под собственный стиль управления. Определенное значение имеет и соответствие стилей управления всей команды руководителей. “Несытковка” затрудняет коммуникации. Означает ли это, что директору следует ориентироваться на тех кадровиков, чей стиль управления совпадает с его собственным? Нет, ибо небольшие различия в подходе и стиле бывают часто полезны, позволяя реально оценить ситуацию с кадрами в организации, наметить верную стратегию.

Особенности кадровой политики до и после проведения реформы экономики в Украине показаны в табл. 10.4. Из нее видно, что наблюдается постепенный переход от авторитарного типа власти в обществе к демократическому в связи с отходом старой партийной номенклатуры от дел, хотя к власти пришло значительное количество молодых руководителей новой волны со смешанным стилем руководства.

Возрастание роли кадровой политики на украинских предприятиях (в организациях) вызвано коренными изменениями социальных и экономических условий.

К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике, относятся:

- разработка научно обоснованной системы изучения способностей и склонностей персонала к видам деятельности, профессиональное и должностное продвижение в соответствии с деловыми и личностными качествами;
- внедрение целенаправленной подготовки нужных для организации работников;
- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности;
- переход от преимущественно административно-командных методов управления кадрами к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических.

Особенности кадровой политики в Украине

Характеристика	До реформы	После реформы
1	2	3
Тип власти в обществе	<i>Автократия.</i> Проявилась в обществе в форме господства партийно-государственного аппарата и лидеров над всем обществом. На предприятиях поддерживалась жесткая власть директора под контролем парткома и профсоюза	<i>Демократия.</i> В обществе завершается переход от автократии к демократии в условиях сильного влияния охлократии. В организациях властные функции осуществляются собственниками имущества и назначенными ими менеджерами
Стиль руководства	<i>Автократический.</i> Концентрация власти у руководителей партийных, советских и хозяйственных организаций по принципу демократического централизма	<i>Смешанный.</i> С преобладанием авторитарного и демократического стилей, отражающих интересы собственников
Философия организации	<i>Коммунистическая.</i> Сильное влияние Морального кодекса строителя коммунизма, подчинение личных интересов и потребностей общегосударственным интересам	<i>Социалистическая.</i> Возрастные роли групповой философии фирмы на основе ее целей, общечеловеческих ценностей, религии, социальных благ и гарантий
Соблюдение прав человека	Права человека нарушались в части свободы слова, печати, права на свободу передвижения	Формально действуют приоритеты соблюдения Всеобщей декларации прав человека ООН
Роль трудового коллектива в управлении организацией	Не имела существенного значения по сравнению с мнением администрации, вышестоящего хозяйственного органа и партийной организации	На втором месте после роли собственника. Имеет значение в формировании планов социального развития, определении условий оплаты труда. Коллектив может участвовать в управлении в качестве мелких акционеров
Принцип найма руководителя	Назначение руководителя предприятия проводилось вышестоящим государственным органом по согласованию с партийным комитетом	Наем, назначение и избрание руководителя организации осуществляются ее собственником или уполномоченным им органом (советом, правлением)

1	2	3
Негативные явления в кадровой политике	Злоупотребление служебным положением в связи с абсолютизацией власти. Авторитарный стиль управления и психология сильной личности, карьеризм, протекционизм и семейственность кабинетного подбора кадров, нарушение принципа социальной справедливости	Максимизация групповых интересов собственников организации в ущерб народнохозяйственным; психология заигрывания с трудовым коллективом и собственниками; стремление многократного продления контракта руководителем организации для сохранения занимаемой должности; протекционизм и семейственность в подборе кадров по принципу личной преданности; хозяйственная деятельность с максимизацией оценки личного вклада (через дивиденды и премии); препятствие демократизации управления с использованием лоббизма и фракционизма в органах управления

Выполнение данных требований создает условия для возрастания профессиональной квалификации службы управления персоналом, предполагает ее взаимодействие с руководством организации, начальниками функциональных и линейных подразделений.

Работники службы управления персоналом должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие документы, касающиеся специфики управления персоналом;
- знать основы управления, педагогики, социологии, психологии труда, научной организации труда, производства и его управления, структуру организации и основные функции структурных подразделений;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, стратегического планирования работы с пер-

соналом, регламентации функций структурных подразделений и работников, социальными и психологическими технологиями управления;

- уметь разрабатывать кадровую политику на основе современных подходов к работе с кадрами, механизмов управления ее реализации, создавать необходимые условия для проведения кадровой работы;
- видеть перспективы развития своей организации, рынка труда.

Во многих крупных компаниях Украины формируются единые принципы и механизмы организации управления персоналом. Однако имеются и характерные проблемы кадровых служб. На сегодня подавляющее большинство кадровиков не имеет необходимого уровня подготовки. Неблагоприятная ситуация складывается и в отношении их возрастного состава. Значительная часть работников по кадрам находится в предпенсионном возрасте. Такое положение свидетельствует о медленном обновлении и недостаточном притоке в эти подразделения молодых специалистов. Основной формой привлечения необходимых специалистов для организаций могли бы стать договоры с учебными заведениями, что позволит обеспечить службы управления персоналом высококвалифицированными кадрами.

Концепция кадровой политики современных организаций, как правило, ориентируется на качественное обновление деятельности кадровых служб. В них ставится задача внедрения системы непрерывной профессиональной подготовки специалистов и кадров среднего звена управления, автоматизированных обучающих систем для повышения квалификации и переподготовки специалистов. Во многих организациях уже имеются наборы обучающих программ, наработки по созданию подсистем “АСУ — учет кадров”, “АСУ — резерв”, “АСУ — аттестация”, но широкомасштабная работа еще не проводится. Одной из основных причин такого положения является недооценка высшими руководителями значения переподготовки и повышения квалификации кадров. В концепциях кадровой политики больше внимания стало уделяться формированию команд специалистов, умеющих решать производственные и научно-технические задачи на современном уровне. В системе подготовки специалистов ставится задача перейти к обучению по индивидуальным программам, включающим перечень учебных дисциплин, основанных на последующих должностных обязанностях. Для этого целесообразно установить

более тесные связи компаний с вузами для согласованной разработки программ обучения молодых специалистов, отвечающих современному уровню управления персоналом.

Финансирование системы повышения квалификации в организациях осуществляется по остаточному принципу. Разработка концепций кадровой политики на предприятиях сегодня все теснее согласуется с целью эффективного использования персонала.

Кадровая политика, содействуя достижению наибольшей эффективности организации, решает следующие важнейшие задачи:

- эффективно использовать мастерство и возможности каждого работника;
- обеспечивать организацию высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- создать в организации условия для наиболее полного удовлетворения ее персонала своей работой, в которой он может достичь максимального самовыражения;
- развивать и поддерживать на высоком уровне качество жизни, которое делает работу в этой организации желанной;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного морального климата в коллективе;
- поддерживать среди работников стремление к достижению общей выгоды (целей) своего коллектива (цеха, предприятия, акционерного общества в целом).

По общему признанию руководства большинства организаций перечисленные выше положения должны учитываться в деятельности управления персоналом в современных условиях.

Активная кадровая политика — важный фактор формирования элиты. В настоящее время еще отсутствуют систематические исследования кадровой стороны деятельности государства, несмотря на то что кадры высшего уровня управления — это лицо власти, основа органа макроуправления по реализации стратегического курса государства в стране и за рубежом. Кадровая политика по развитию потенциала элитных слоев является национальным достоянием и гарантом будущего процветания Украины. От уровня профессиональной компетентности, прогрессивной ориентации, нравственности элиты во многом зависят динамика преобразований и становление гражданского общества. В силу этого выработка государственной кадровой политики — объективная потребность общества.

В настоящее время фиксируется усиление отчуждения общества от власти, элиты и государственного аппарата от народа, борьбы различных социальных сил за влияние на властные структуры. Обоснованная государственная кадровая политика на элитном уровне может стать фактором социальной стабилизации и укрепления государственности, повышения эффективности управления экономической и хозяйственной деятельностью.

ВЫВОДЫ

1. Кадровая политика — это деятельность кадров высшего уровня управленческой иерархии, направленная на реализацию доктрины (заказа политиков) и обеспечивающая подготовку персонала в соответствии с требованиями рабочих мест сегодня и в перспективе. Результатом этой деятельности являются нормативные документы, определяющие проведение в жизнь доктринальных положений (заказа политиков или собственников), организацию кадровой работы в управленческих и исполнительских структурах тактического уровня. Кадровая стратегия является средством организации кадровой политической деятельности по реализации целей этой политики.

2. Термин “кадровая политика” трактуется на тактическом уровне как цели и задачи, принципы и методы, с помощью которых достигаются цели кадровой политики, формируется организационная культура, определяющая отношения с персоналом.

3. Понятие “политика организации” включает в себя правила, в соответствии с которыми функционирует система в целом, и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику наравне с финансовой и внешнеэкономической политикой по отношению к конкурентам и т. д. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и в системе государственной службы. Именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики стратегии развития организации.

4. Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике определенных методов набора, расстановки и ис-

пользования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами. Кадровая политика реализуется через “управление персоналом”.

5. Кадровую политику можно определить как деятельность высшего руководства по разработке и реализации системы стратегических целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

6. Деятельностный подход к разработке кадровой политики предусматривает разработку различных типов деятельности в структуре общего пространства деятельности организации и реальное “существование” этой деятельностной системы по обеспечению соответствующим персоналом. Политика в рамках деятельностного подхода — это проектирование, построение системы деятельности персонала и ее реализация в конкретных условиях.

7. Формирование кадровой политики является сложным, противоречивым, многогранным процессом, в основе которого — осуществление научно-исследовательской, организационно-управленческой и законодательной деятельности. Основными этапами его являются: стратегический анализ кадровой ситуации и прогнозирование ее развития на перспективу реализации целей общества или организации; разработка концептуальных основ кадровой политики и определение ее содержания, целей, принципов, приоритетов и форм проведения в жизнь; разработка программных документов (целевых комплексных программ государственного и региональных уровней формирования, развития и использования кадров и т. п.).

8. Содержание кадровой политической деятельности для того, чтобы стать нормой, должно быть отчуждено от согласующихся в коммуникации политиков и управленцев, несущих определенную часть их логики индивидуальной жизнедеятельности. Такое отчуждение невозможно без использования коммуникативных средств и вне коммуникации. Именно там происходит процесс перехода от индивидуального представления к неиндивидуальному.

9. Приоритетным направлением в кадровой политике является повышение уровня профессиональной культуры, особенно в сфере управления, формирование элитного слоя управленцев. Ведущим показателем управленческой культуры современных менеджеров является нравственность.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Используя табл. 10.1 и 10.2, дайте определение кадровой политики государства, организации.
2. В чем состоит сущность современной кадровой политики?
3. Дайте сравнительную характеристику типов кадровой политики.
4. Охарактеризуйте пути реализации кадровой политики.
5. В чем проявляется особенность кадровой политики в Украине?
6. Опишите концептуальную модель разработки кадровой политики.
7. В чем Вы видите проблемы разработки кадровой политики?
8. Охарактеризуйте существующие классификации кадровой политики.
9. Как осуществляется организация политической кадровой деятельности?
10. Приведите схему организации, разработки и реализации кадровой политики.
11. Используя рис. 10.2, определите содержание и последовательность политической деятельности управленцев стратегического уровня (например, генерального директора компании и его заместителя по персоналу при разработке кадровой политики).
12. Используя рис. 10.11, представьте деятельность вице-президента компании по персоналу в виде последовательных этапов.

МАУП

РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

11.1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Сущность кадровой стратегии и взаимосвязь ее элементов с политикой можно представить в виде взаимосвязи основных понятий теории стратегического управления (рис. 11.1).

Обобщая данные, приведенные в главах 1, 2, можно дать такие определения кадровой стратегии:

- средство кадровой политики по организации деятельности персонала для достижения стратегических целей;
- определение перспективных направлений и траектории формирования, подготовки, расстановки и рационального использования высококвалифицированных кадров;
- обособившаяся функция управления, которая определяет формы, технологии, методы, способы, приемы кадровой деятельности персонала;
- динамическая модель целесообразной кадровой деятельности людей, учитывающая воздействие факторов внешней и внутренней сред, движение организации во времени и пространстве в определенной системе координат.

Кадровая стратегия определяется целью организации (целью политической деятельности) и влияет на изменения структуры (целевой, организационной, функциональной) кадровой службы и процесса ее деятельности. Кадровая стратегия является звеном в цепи “принципы управления персоналом организации — цели кад-

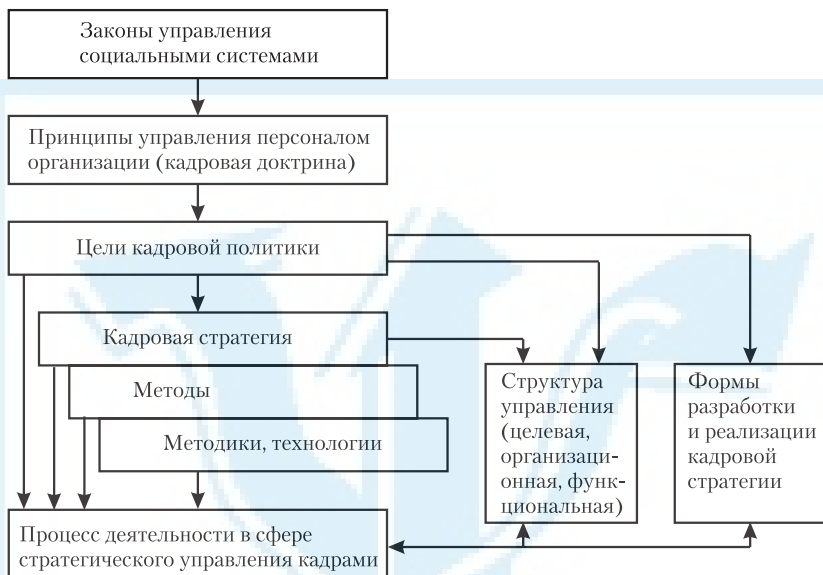


Рис. 11.1. Концептуальная модель разработки кадровой стратегии

ровой деятельности (кадровой политики) — кадровой стратегии — методы — приемы”. Это организующее начало всех методов, технологий, приемов, позволяющее достичь кадровых целей при условии его соответствия объективным законам. Кадровая стратегия основана на представлениях о сущности кадровой деятельности, о ее состоянии в прошлом, настоящем и прогнозируемом будущем. Кадровую стратегию и людей связывает цель организации. Кадровая стратегия задается абстрактно заданной нормой (целью, программой, проектом, планом, методом и т. п.). Под методом реализации кадровой стратегии понимают организацию приемов и способов достижения конкретной цели функционирования и развития системы кадровой деятельности. Метод может быть получен как результат обобщения многообразия описания кадровой деятельности, как результат абстрагирования способов, проектов конкретной деятельности.

Кадровая стратегия разрабатывается в соответствии с требованиями объективных законов управления, правилами их реализа-

ции в практической деятельности (принципами) и организует, объединяет способы деятельности людей по достижению ими согласованных целей. Показано, что она влияет на структурные и поведенческие взаимосвязи подразделений, работников предприятия, организует системную деятельность по достижению кадровых целей.

При этом рациональная структура организации кадровой деятельности предполагает:

- реальные взаимосвязи между персоналом управления и их деятельностью, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- кадровую политику и методы управления персоналом;
- полномочия и функции персонала на иерархических уровнях управления.

Исходя из положений теории организации [180], при создании и совершенствовании предприятий на стратегическом уровне (макроуровне) изучают условия и предпосылки их поведения, общую эффективность и возможности для достижения целей, исследуют варианты оптимизации структуры, прогнозируют структуру персонала организаций.

На тактическом уровне (микроуровне) исследуют поведение индивидуумов и групп, влияние базовых и индивидуальных ценностей, профессионального образования, мотивации, личных качеств на стратегическое и тактическое управление.

Кадровая стратегия выступает в функции средства построения и преобразования конкретных норм деятельности персонала организации. Особенности самоопределения как фактора стратегического управления кадрами будут рассмотрены в главе 14.

Изучив взаимосвязи категорий теории в концептуальной модели разработки кадровой стратегии, можно сделать выводы, что элементы этой стратегии обосновываются расчетами и учитываются во взаимосвязи. Стратеги всех времен выделяли в стратегическом управлении статическую и динамическую составляющие, центральной составной частью стратегии считали человека, персонал организации, придавали большое значение форме (соотношению конкурентных характеристик персонала) и главным системообразующим фактором называли цель деятельности. В процессе стратегической деятельности решают проблемы, а тактической — повседневные задачи,

определенные стратегией. Однако современная теория еще недостаточна для обеспечения практики стратегического управления кадрами, и, следовательно, возникает необходимость специальной стратегической подготовки управленцев.

11.2. ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Особенности разработки стратегии. С завершением деструктивного этапа преобразований общества и государства начинается поиск норм (целей, планов, программ, технологий) позитивного структурирования жизни. “Проектные” дискуссии сводятся к необходимости наличия идеи, проекта своего пути развития. Достаточно часто используется термин “стратегия”. Важность ее возрастает при возникновении вопросов о правильности выбранного направления развития, ответственности за содеянное. При этом критерий ответственности характеризуется стратегичностью масштаба деятельности. Проваленное дело по этому критерию приводит к пониманию зависимости содеянного от выбранной стратегии, способа ее построения.

Роль стратегии как средства организации деятельностных процессов в развитии общества и человека общепризнана. Сегодня роль стратегии как нормы может быть более осознана с использованием нового методологического подхода, где методологическая рефлексия является основной функцией организации системной деятельности персонала, человека. Осуществить это можно посредством организации мыслительного процесса, ориентированного на постановку и решение проблемы (проблематизации).

Проблематизация направлена на предшествующий опыт деятельности и, прежде всего, — управление деятельностью. При этом фиксируется, что имеющийся опыт содержит некоторый парадокс, разрыв, требующий сущностной трактовки. В этом парадоксе заключен вопрос, и, если его сформулировать, то его содержание и будет результатом проблематизации, т. е. вскрытой проблемой. Например, в рефлексии управленческой деятельности наиболее важным является

использования термина “стратегия”. Однако, как было установлено в главе 2, в настоящее время при всей значимости стратегической формы в управлении системами деятельности и рефлексивной изощренности обоснованного понятия “стратегия” не сформулировано. Это прослеживается в современных теории и практике стратегического управления. При этом на уровень различий в понятиях распространяется весь прагматизм самой управленческой деятельности и ее рефлексии.

Используем проблематизацию как метод получения знаний, необходимых для формулирования понятия “кадровая стратегия”. Успешному решению этой задачи способствует военная наука, имеющая огромное наследие в понимании специфики стратегической формы управления. Анализ приведенных выше версий (глава 2) К. Клаузевица, А. Свечина и многих других ученых, включая древнего китайского мыслителя Сунь-Цзы, позволяет оформить вполне обоснованные мнения. Тем более, на сегодня уже определены профессиональные требования и наиболее значимые характеристики стратега, особенностей его мышления [14]. Как установлено, “стратегия” — это тип нормы [14]. Следовательно, она порождается в нормативной фазе рефлексии, где происходит абстрактное проектирование (рис. 11.2).

На рис. 11.2 представлен порядок мышления стратегического управленца с учетом критериально обеспеченной (культурной) рефлексии [14]. Рефлексия, как отмечено выше, представляет собой интегральный механизм психики, связанный с самосознанием, самоопределением, волевым механизмом и др. Она позволяет человеку познавать реальность, оценивать свою деятельность на основании выработанной системы понятий (рис. 11.2, 4) и системы ценностей (5), принимать решения (2) и корректировать нормы (стратегии) в условиях реального или возможного затруднений в действии. Ее выполнение предполагает реализацию трех базовых функций: познавательной — реконструкция картины ситуации в деятельности (1); критической — выявление причин затруднений, их генезиса и действия на базовый процесс (3) — и нормативной (2).

Сегодня в рефлексировании чаще всего фиксируются представления отражающего, прогнозирующего и нормативного характера, которые имеют конкретный и смысловой уровни. Смысловой уро-

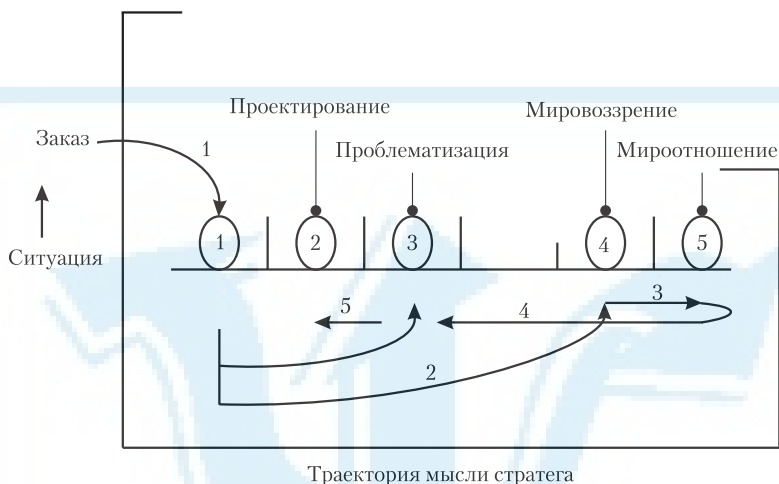


Рис 11.2. Схема мышления стратегического управленца:

1 – реконструкция ситуации на рынке труда и уяснение заказа; 2 – переход к построению понятийной модели стратегии политической деятельности (по мировоззренческим критериям); 3 – оценка варианта стратегии по критериям мироотношения; 4 – переход к проблематизации; 5 – переход к разработке стратегии (проекта)

вень формирования кадровой стратегии делает ее ситуационной, индивидуальной и стихийно разработанной. Переход к отражению в ней сущности явлений требует введения специальных заместителей (значений и понятий), обобщающих внеиндивидуальные, внеситуативные деятельностные процессы, которые используются как критериальные средства по выбору варианта стратегии организации. Можно выделить два типа критериев – интеллектуальные (понятия, значения) (рис. 11.2, 4) и духовные (идеи, ценности) (5), основанные на “мироотношении”. Первый тип критериев важен в управленческом мышлении.

Кадровая стратегия – это абстрактная норма деятельности. Она разрабатывается на основе абстрагирования конкретных норм деятельности (планов, программ и т. п.), строится в процессе обобщения конкретных действий тактического уровня. При этом осуществляется абстрагирование – процесс перехода от созерцательных фиксаций, построения эмпирических текстов, более конкретных представлений к созданию обобщенных заместителей реального мира. В

дальнейшем эти абстракции (стратегии) применяются в качестве средств для создания конкретных норм. При этом язык, включая профессиональный (например, язык теории деятельности), является поставщиком критериальной базы в принятии решений. Рефлексия управленческой деятельности и мышления требует языкового обеспечения. Владение языком теории деятельности в управленческом мышлении является необходимой предпосылкой появления стратегии или абстрактной нормы [13].

Кадровая стратегия является абстрактным по содержанию предписанием, которое обращено к процессам достижения цели. Это средство организации (сплочения) персонала в деятельности, организованного использования им средств труда, производственного материала. Осуществляется это путем формирования мышления и общения персонала, взаимодействия и взаимосодействия при достижении совместных целей. Кадровая стратегия, в свою очередь, реализуется посредством “развертывания”, конкретизации абстракции. Она является источником содержательности конкретных норм (планов, программ и т. п.), средством организации деятельности персонала на тактическом уровне. Эта особенность стратегии обуславливает определенные требования в стратегическом управлении. Стратег должен владеть развитыми абстрактными способностями, стратегическим мышлением. Сегодня в культуре мышления разработана *содержательно-генетическая логика*, позволяющая “сохранять и уплотнять” первичное содержание абстракции в процессе конкретизации. Используя эту логику как способ диалектической дедукции, можно конкретную норму считать конкретизированной версией абстрактной нормы, а в абстрактном описании сохранять конкретное. В стратегическом мышлении эта “мыслетехника” является важнейшим условием построения и применения абстрактных норм [14].

Поскольку управленческая деятельность предполагает разработку норм и их реализацию, то необходимость конкретизации абстрактной нормы (стратегии) вытекает из иерархичности организационных структур в системе управления. Вышестоящий управленец (иерарх) строит нормы для всех уровней управленческой иерархии, но, прежде всего, — для нижестоящих управленцев. Нижестоящие управленцы осуществляют действия в соответствии с конкретными нормами. Когда норма предназначена для трансляции содержательности стратегии

исполнителям, они реализуют функцию конкретизаторов норм вышестоящих управленцев и доводят ее до уровня конкретных задач.

Следовательно, *кадровая стратегия* — это такая абстрактная норма, конкретизация которой нижестоящим управленцем приводит к появлению конкретных или абстрактных задач для исполнителей. Она становится средством нормирования в иерархических структурах, сохраняемости абстрактных норм во множестве задач и условием совместной ответственности за соответствие действий всей иерархии и организационных структур содержанию стратегии.

Сущностью любой нормы является деятельность, имеющая цель и результат преобразования. Таким образом, в кадровой стратегии как абстрактной норме фиксируется результат в качестве абстрактной цели. Поэтому, если в ходе конкретизации и реализации конкретной нормы получается конкретный результат, он должен оцениваться на соответствие конкретной и абстрактной нормам, что обеспечивает эффект реализации стратегии. При этом нижестоящий управленец обладает рамками мыслительной свободы в нормирующем мышлении. Ему лишь необходимо доказать соответствие реализуемой им нормы содержательности стратегии.

Свобода нижестоящих управленцев определена рамками стратегии. Если цель не достигается, стратегический управленец либо корректирует ход реализации стратегии через изменение абстрактной нормы, либо приходит к выводу о коррекции самой стратегии. Стратегическое перенормирование посредством проблематизации стратегии является ответственным событием, ибо изменяется совместная деятельность всего персонала организации.

Поскольку стратег строит и перестраивает абстрактные нормы с направленностью на их реализацию, условием реализации выступает “объективно-онтологическое” (основанное на сущностном воззрении на бытие в целом) контролирование хода конструирования абстрактных норм [14]. Стратег должен представлять себе процесс достижения цели. Поэтому в логике деятельности он соблюдает принцип непрерывности причинно-следственных (каузальных) целей. В мышлении стратега сочетаются процессуальность и структурность. Процессуальность связана с переходами из одного состояния в другое, от внешнего проявления объектов к внутренней реакции на внешнее. Структурность связана с механизмичностью, устройством объекта, которые и определяют характер реакции на

внешние изменения. Объектная каузальность специфична в мире деятельности и сама предстает как разнородная целостность, особая социотехническая и социокультурная целостность.

Кадровая стратегия — это абстрактно выраженная деятельность, предполагающая процессуально-структурное прохождение пути от исходного состояния преобразуемого продукта до конечного. При этом социотехнический переход обеспечивается различными типами сервиса. К ним относятся: средства деятельности, деятели, естественная и социокультурная организационная коммуникация, общение и т. п. Следуя каузально-объектной логике, стратег “видит”, как появляется результат, устанавливает его соответствие “заказу”, обеспечивает реализацию нормы. Без каузальной проверки на достижимость цели нельзя приступать к реализации абстрактной нормы, последующему процессу ее конкретизации и т. д. Разработка стратегии является созданием “формы” деятельности, приводящей к результату. На основании анализа внешней среды тактик реагирует на ситуацию в пределах рамок стратегии и имеющихся ресурсов.

Исходя из заказа на стратегию, управленец выявляет тип изменения внешней среды организации и программирует тип реакции внутреннего потенциала деятельности. Выбор абстрактной нормы (стратегии) происходит в рефлексивной позиции управленца-стратега.

Проанализируем особенности стратегической рефлексии.

Рефлексия — это умение видеть все богатство содержания деятельности в ретроспективе (т. е. обращаясь назад: “Что я сделал?”) и перспективе. Проектирование и планирование возникают из перспективной (направленной вперед) рефлексии. Управленец начинает думать не “что я сделал?”, а следующим образом: “Представим себе, что я вот это сделаю, и что дальше получится?” [332].

Именно такое проигрывание вперед обуславливает дальнейшее проектирование и программирование. Рефлексия организует пространство и время деятельности на основе сознания стратега, действий его и подчиненных. При этом, если его подчиненные осознают себя на соответствующем месте служебной иерархии, то для управленца механизмы сознания формируют стратегическую ситуацию.

В деятельности персонал организации связан временем и пространством, но живет в совершенно разных ситуациях. Стратег-управленец видит свою организацию как целостность, движущуюся в определенном жизненном цикле.

В рефлексии, проводимой стратегическим управленцем, совмещаются ситуационный (1), концептуальный (4), ценностный (5), проблемный (3), прогностический и проектный (2) слои анализа (см. рис. 11.2). Ситуационная реконструкция затруднений в деятельности внешних и внутренних явлений сменяется ценностным самоопределением и построением концепции предстоящей деятельности. На основании концепции, в построении которой используется язык теории деятельности, осуществляются проблематизация прежней деятельности и переход к проектированию будущей. Опора на концепцию и парадигму языка деятельности дает абстрактный проект или стратегию.

При этом во всех случаях сохраняется абстрактная основа управления — создание и перестройка кооперативных структур деятельности в рамках заказа (самозаказа) и возможностей имеющихся ресурсов. Поэтому построение абстрактных и конкретных проектов деятельности предполагает культуру проектирования деятельностных коопераций. Кадровая стратегия — это абстрактная нормативно-процессуальная схема в рамках деятельности коопераций как деятельностной целостности. В качестве целостности, в которой строится кадровая стратегия, могут выступать предприятия, отрасль, регион, страна и т. п. Управленец, ответственный за эту целостность, и создает стратегии.

Повышение требований к стратегическому управленцу. В главе 5 мы рассмотрели основные требования к стратегу и определили особенности подготовки менеджеров стратегического уровня. Среди множества требований к “стратегу” и его мышлению, а также к его действию, самоопределению, воле и т. д. можно выявить те, которые наиболее слабо учитываются в анализе стратегического управления и реального этапа стратегов.

Первое требование — к культуре мышления, особенно рефлексивного. Стратег должен оперировать как конкретными, стихийными, ситуационно-имитационными представлениями, так и абстрактными, конструктивными, заместительными. Следовательно, необходимо уметь применять самые различные знаково-символические средства (абстрактные схемы и т. п.), с помощью которых выражается фиксируемое и оперативно манипулируемое содержание.

Сами процедуры оперирования регламентируются различными рефлексивными функциями и соответствующими логическими

формами. Стратег-профессионал, в отличие от дилетанта, даже если он талантлив, должен демонстративно, осознанно, рефлексивно-самоорганизованно, доступно для внешнего контроля и критики, с системой обоснования показать, как абстрактные логико-семиотические средства превращаются в содержание абстрактных (А) проектов, как происходит конкретизация этих содержаний, какова зависимость между конструктивностью текстов предписаний и содержательностью объективно-деятельностных сюжетов, выраженных в этих текстах. Стратег должен показать соотносимость суммы ситуационных фиксаций с абстрактными задачами и проблемами, возможность перехода абстрактных (А) задач и проблем в конкретные (К) (см. рис. 9.3). На сегодня в системе подготовки управленцев такие задачи даже не ставятся.

Второе направление требований состоит в применении мышления к построению системно-деятельностных, кооперативных структур, в использовании языка теории деятельности. И критика, и проектирование этих коопераций на основе деятельного языка отсутствуют в подготовке управленцев, в том числе и стратегов. Показано, что системно-генетическая проектная культура является общей предпосылкой профессионализма управленческого мышления, контролирующей хаос и бездоказательность проектов абстрактного типа, неразбериху в проектно-деятельных отношениях в деятельностных иерархиях. Неслучайно и в лучших концепциях стратегического управления за рубежом сохраняются эмпиризм и синкретизм проектно-деятельностной практики, частично компенсируемые гигантским опытом и наличием прагматических стереотипов в управлении. Особые линии требований к стратегам связаны с их функцией кооперирования не только деятельностей, но и участников управленческой иерархии. Для этого необходима культура формирования, использования и совершенствования “групп”, соотносенных с устройством деятельной кооперации управленческой иерархии. В этой культуре совмещаются соответствующие мыслетехника, психотехника, группотехника в процессах общения, коммуникации, постановки и решения задач и проблем.

Опыт методологизации управленческой деятельности и управленческого образования создал предпосылки внесения в управленческую деятельность и в деятельность стратегов требуемого профессионализма.

Особую роль в углублении понимания стратегии и стратегического управления начинает играть новая версия методологии, исходные основания которой непосредственно связаны с культурой организации рефлексии. Управление относительно своей функции возникает из рефлексии действий, а профессионализация управленческой деятельности зависит от развития языковых средств организации рефлексии, разрабатываемых в методологии. Одним из важнейших факторов в управленческой деятельности является применение онтологических схем, в которых выражены организованные и обобщенные, сущностные представления о мире. Интуитивно очевидно, что мир деятельности и стратегии по своему содержанию вписываются в охватывающее многообразие всего мира — универсум. Нельзя игнорировать универсум или противостоять ему безнаказанно. Человечество и отдельный человек обладают способностью строить “миры”, воздействовать на части универсума, но их эгоцентризм вызывает реакцию самого универсума в виде катастроф и угрозы самоуничтожения человечества.

Современные стратегии, разрабатываемые в национальных рамках, как правило, носят эгоцентрический характер. Выбор стратегии является следствием соответствующего самоопределения. Само же самоопределение опирается на соотнесение двух типов образов “Я” (индивидуального, группового, национального): желающего и требующего. Если нужно самоопределиваться национально, то следует построить тот образ требующего “Я”, который исходит из обобщенного представления о бытии нации, включающего бытие отдельных народов. Это бытие должно быть отражено не поверхностно, а сущностно, с учетом сущности бытия универсума. В подобном подходе вытесняется, прежде всего, эгоцентризм, а в качестве ориентиров используются мировоззренческие концепции. Поэтому нужно искать не исторически разъединяющие причины, как бы они в этой ситуации не казались актуальными, а причины бытия больших целостностей и находить в них способ цивилизованного бытия.

Вместе с возрастанием осознания неслучайности возникшего техногенного цивилизационного тупика, появлением экологического подхода к оценке принимаемых решений и т. п. следует более точно и целостно рассмотреть все аспекты разработки стратегий и выявить дефекты, обусловленные наивной эгоцентричностью национальных элит, их узкой самоопределенностью, а также самими ориентирами современного социокультурного процесса, особенно в образовании.

11.3. ОПЫТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ В РАБОТАХ АМЕРИКАНСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Анализ литературы, посвященной деятельности по разработке стратегии (главы 1, 2), свидетельствует об отсутствии научно обоснованной технологии. Наиболее известная методика разработки стратегии предложена в популярном учебнике [177] в виде процесса стратегического планирования (рис. 11.3).

В данной модели разработка стратегии рассматривается как стратегическое планирование деятельности персонала по достижению стратегической цели на основе анализа динамики развития внешней и внутренней сред организации. Классик американского стратеги-

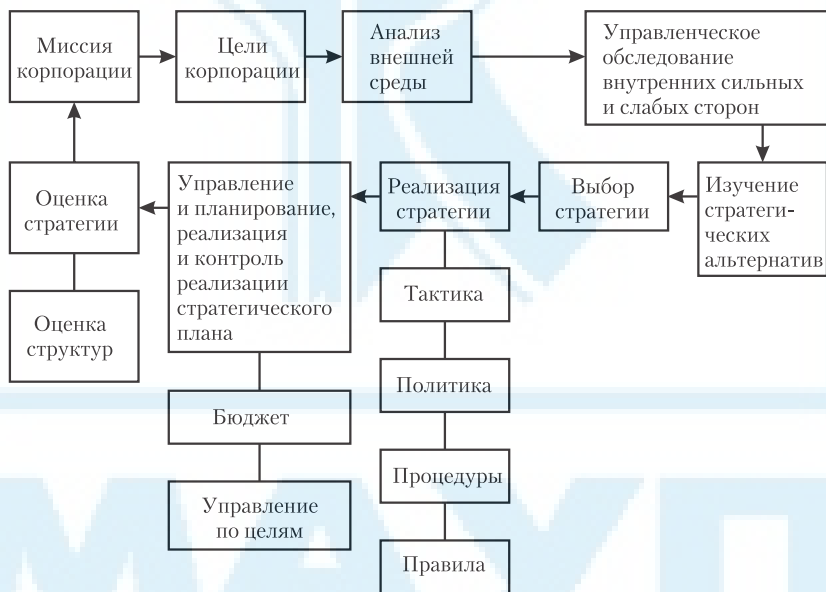


Рис. 11.3. Процесс стратегического планирования

ческого управления И. Ансофф в разработку стратегии включает ряд внутренних и внешних ее характеристик, сформулированных ранее в военной науке. Установлено, что стратегия является абстракцией нормативного типа и поэтому непосредственно не реализуется, а требует конкретизации. Как абстракция, она может быть средством ряда рефлексивных процедур в управленческом мышлении в целом. Необходимость ее обусловлена недостаточностью ситуационно-нормативного управления и необходимостью нормативных ориентиров. Последнее возникает как потребность в нестабильных, реформационных и подобных условиях.

Однако эти характеристики даны в смысловой форме и потому стимулируют свободу ассоциаций мысли, а также неопределенность как содержания стратегии и стратегического мышления, так и ответственности за них. В наиболее обобщенном виде предложена модель стратегического управления современным концептологом А. Халачми. Он считает [306], что:

- стратегическое управление выражается в действиях, направленных на извлечение максимальных выгод из сильных сторон организации с использованием благоприятных условий внутри нее и вне ее;
- в процессе реализации стратегического плана происходит объединение цели организации, ее политики и действия в единое целое. Этот план как выражение суммы стратегических выборов — продукт продуманного процесса принятия решений.

Следовательно, рассматривается целостное поведение организации, помещенной в соответствующую среду (заказчиков, конкурентов, экономических и иных объектов). Организация имеет политику, цели, в соответствии с которыми она действует. Однако ее замыслы, цели, принципы достижения целей и конкретные действия персонала необходимо объединить в непротиворечивое целое. Это и обеспечивается, по А. Халачми, стратегическим планированием. Поскольку замыслы учитывают специфику организации, условия ее деятельности, то обеспечение максимальной эффективности действий предполагает хорошее знание возможностей организации и специфики среды. Это определяет систему выборов, приоритетов.

Самоанализ и анализ среды с ориентацией на максимальную результативность, в том числе и развитие, производятся под влиянием ценности целостного реагирования на запросы среды и внутрен-

ние устремления. Это принципиально для стратегической формы управления. Таким образом, все действия и их подготовка перестают быть стихийной реакцией на ситуацию, а проектируются через эту ценность.

Однако само по себе стратегическое управление не является гарантией успеха, и требуется умение правильно применять эту форму управления [307]. Этим предполагается гибкое отношение к стратегическому плану, возможность его содержательного изменения и корректного использования в нестабильной среде.

По мнению А. Халачми, стратегическое управление и планирование предоставляют менеджеру широкие потенциальные возможности, облегчают системное мышление, соотносящее представление о среде, о желаемых результатах, ресурсах с планом действий. Стратегический план определяет обратную связь, предваряет контроль над сферой действий менеджеров более низкого класса, определяя важные ценности, требуемые результаты. Это способствует унификации в принятии решений различных людей и подразделений, снижает неопределенность операций [306]. Следовательно, конкретные планы, задачи основываются на стратегии как абстрактном их ориентире, в котором в абстрактной, недетализированной форме дано все наиболее важное, связанное в целое. Поэтому при переходе к конкретным целям и задачам управленец не настолько зависим от множества факторов и условий, и все ответы он уже имеет, но в абстрактной форме. Этим предопределяются организованность, связанность, систематичность мышления управленца. Стратегия становится средством контроля и коррекции действий многих управленцев нижестоящего уровня и, следовательно, коррекции всей системы действий. В мышлении всех появляется общее, стабилизирующее основание, нейтрализующее неопределенность ситуационного реагирования.

Характеризуя стратегический план как совокупность опорных точек, А. Халачми указывает, что он помогает определить операциональные цели, дает представление о ситуации, когда необходимо вмешательство менеджера, содержит критерии выбора и обоснование решений [306], т. е. считает содержание стратегии неоднородным. Здесь отмечены и целевые ориентиры, и особое видение ситуации, их связь с коррекционными действиями менеджера, а также критериальная база и обоснование решений.

В изложении данного автора нет достаточно определенной структуры стратегии, преобладает аналитический эмпиризм, однако сумма идей приближается к важнейшим современным теоретико-технологическим разработкам. Большое значение имеет акцентирование общей философской базы, системы ценностей, которыми должна руководствоваться фирма, — миссии фирмы [307]. Фиксируются две научные школы анализа роли миссии в стратегическом планировании. Представители одной из них считают, что миссия является результатом аналитических процедур, а другой — что миссия определяет предпочтительные пути деятельности фирмы в стратегическом освещении. Миссия учитывает стремление проектировщика определять и переопределять важнейшие параметры системы, учитывая прошлое, настоящее и будущее организации с установкой на лучшее будущее [306]. Процесс стратегического планирования в целом представляется как ряд повторяющихся действий, включающих в себя исследование, обзор данных, принятие решений и их оценку, исследование последствий и адекватности того, какие решения принимались раньше [306]. В этом определении суммируется опыт реального проектирования в стратегической функции, хотя довольно сложно отделить этот набор от того, который фиксируется в любом развитом проектировании в управленческой позиции.

Модель стратегического проектирования содержит семь этапов [307]:

- 1) исследование внутренней ситуации и внешней среды организации, определение границы внешнего окружения, в пределах которой рассчитывают активные факторы и силы. Хотя при этом и возникает риск отсекаемых значимых факторов, однако имеется возможность ограничить объем усилий. На этом этапе выявляются стратегические проблемы, фиксация которых ограничивает сбор информации, выбор и оценки;

- 2) сбор данных — исследование реальных обстоятельств и возможных альтернативных действий через активное общение, консультации с носителями и потребителями информации. При этом формулируют массивы вопросов для сбора данных;

- 3) стратегический анализ — критическая оценка полученной массы ответов на все вопросы об организации, ее деятельности, структуре, взаимодействии со средой в настоящее время и в будущем, составление списка преимуществ и слабых сторон организации;

4) разработка альтернатив — реализация стремления не упустить какую-либо идею из любого источника и подхода;

5) стратегический выбор — выбор альтернатив;

6) выработка организационного лидерства — создание поддержки выбранных альтернатив, преодоление сопротивления им. Достигается ощущение общего направления и цели, интеграции в единое направление;

7) проверка и оценка — введение качественных и количественных показателей исходных величин, промежуточных и конечного результатов, осуществление контроля соответствия реального положения дел и намеченного.

Характерно, что стратегическое планирование может происходить сверху вниз и снизу вверх, однако возглавлять его должен реформатор, который вносит в организацию максимальный уровень лидерства и коммуникативности для обеспечения нейтрализации негативных настроений со стороны сотрудников, сглаживания напряженности ситуации [306]. Таким образом, стратегическое проектирование включает в себя собственно интеллектуальные процедуры, а также переход к обеспечению возможности поддержки условий реализации. В мыслительной работе уделяется внимание построению версии целостности организации и возможных, а затем и необходимых, с точки зрения выбранной миссии, системы ценностей, путей реагирования на требования среды. Эмпиризм проявляется в отношении к выбору границы внешней среды, а также в конструировании образа организации, однако именно создание этого образа и позволяет переходить к оформлению проблем целостности (организации). Такой подход, при всей его эмпиричности, приближается к типовым требованиям рефлексивной культуры, предполагающей построение поля проблем лишь за счет соотнесения ситуационных реконструкций с концепцией “нечто” (организации), концептуализации благоприятных и неблагоприятных факторов бытия “нечто”. Определение проблем обуславливает переход к возможным вариантам депроблематизации [18]. Вне целостных и концептуализированных версий организации не может быть и стратегического проектирования, проблематизации и депроблематизации.

А. Халачми характеризует организационную атмосферу проектирования, творческий и демократичный поиск любых альтернатив, любых сведений, которые могут оказаться полезными. Кроме того,

постулируются требования к лидеру разработок: он должен быть активным сторонником системы ценностей и активным побудителем усилий в проектировании. Технологически важен и этап выработки критериев контроля реализуемости стратегии, которые должны вытекать как из концепции организации, концепции среды, так и содержания решаемых проблем и выбранных альтернатив.

Особое значение имеет вопрос о связи между стратегическим проектированием и организационной структурой, типе разделения труда. Считается, что нужно использовать оба подхода: когда стратегия зависит от организационной структуры и когда организационная структура зависит от стратегии. Важна мысль о том, что базовым организационным структурам присущи наследственные характеристики прошлых стратегий [306]. Это связано с тем, что стратегия влияет на структуру, воздействуя на распределение власти, и структура ограничивает стратегические альтернативы, если не само стратегическое проектирование [306]. Поскольку в стратегии проектно, хотя и на абстрактном уровне, описывается путь организации в достижении нового, высшего качественного состояния, уровня развития, то этапы стратегии непосредственно связаны с особенностями организации как целостности в прошлом, настоящем и будущем состоянии в рамках выбранной альтернативы. Изменение организации, максимально выражающееся в организационно-структурном образе, ее поворот в иную сторону должны сопровождаться стратегическим выражением поворота. При этом обсуждаются вопросы и метапланирования. Стратегия предстает как модель, логическая схема, организующая ход проектирования, планирования, координацию усилий [306].

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПО О. АНИСИМОВУ

Технологические особенности разработки стратегии. Приведенный обзор идей в сфере стратегического управления (глава 2) свидетельствует, что сумма атрибутивных характеристик стратегии, стратегического мышления и управления в целом не подвергается сомнению и лишь уточняется в конкретике. При этом деятельностное и организационно-мыслительное основания стратегии сохраняют свою значимость.

Термин “стратегия” и явления стратегического мышления во всех сферах деятельности характеризуются спецификой содержания, сохраняют деятельностную и мыслительную формы (действует специфика категориальных пар “содержание – форма”, “функциональная форма – морфология”). Дополнительно следует учитывать специфику стратегической функции. Если исходить из базовой категории “рефлексия” и провести последовательное расщепления этой функции, то можно найти функциональное место “стратегическому мышлению”, порождающему стратегии, которые возникают в сфере рефлексии (рис. 11.4) [14]. Источником стратегического мышления

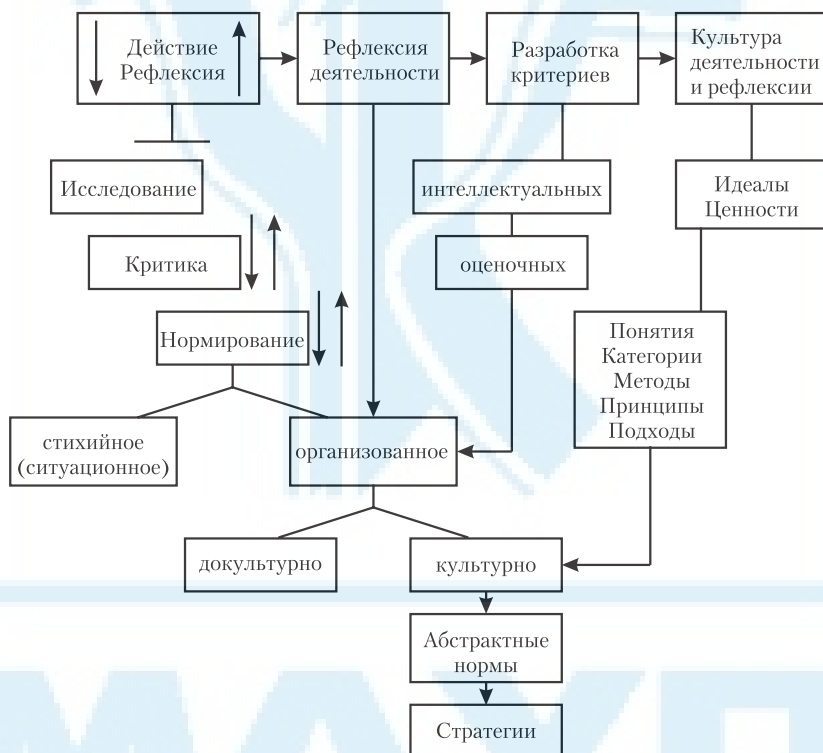


Рис. 11.4. Функциональная локализация стратегического мышления, порождающего стратегии

является нормирование (разработка проекта, плана и т. п.), связанное с исследованием и критикой. Поэтому нормы возникают как реакция на результат критики, и в развитой форме — это проблема. Норма (стратегия) появляется в результате депроблематизации, однако нормирование, как и любой рефлексивный процесс, может быть неорганизованным и организованным, а организация нормирования — докритериальной, ситуационной и критериально обеспеченной. Создание критериев при определенных условиях приобретает культурные формы. Наиболее важным условием порождения культурных критериев является абстрагирование (мыслительных и оценочных содержаний). Именно абстрактность нормирования приводит к стратегиям [14].

Вместе с появлением абстрактных норм, абстрактных представлений о будущей деятельности возникает необходимость ее конкретизации, без чего невозможна реализация абстрактной нормы. Поэтому рефлектирующий управленец организационно “расщепляется” на конкретных создателей деятельности (исполнительской), абстрактных организаторов и “конкретных управленцев” (рис. 11.5) [14]. Иначе говоря, стратег является деятельностным (организационно-структурным) воплощением стратегической функции в функциональной целостности управления организацией. Он выполняет сервисные функции лица, принимающего решение, и специфика сервиса состоит в обеспечении абстрактными нормами. Эти нормативные абстракции, в отличие от методов, подходов, принципов и т. п., позволяют иметь абстрактный взгляд на будущую необходимую деятельность. Абстрагирование лишает эту деятельность конкретных деталей, становится средством преодоления стихийности, случайности, ненадежности в процессе принятия и реализации конкретных решений. При этом возникает двойное (или множественное) видение происходящего, где абстрактный взгляд становится ведущим, ответственным за сохранение или изменение хода деятельности. Стратег выступает носителем абстрактного требования, конечным “арбитром” в любых спорах об утверждаемости или неутверждаемости происходящего в деятельности. Конкретный взгляд, ситуационная реконструкция процесса деятельности оцениваются как подлинные либо как иллюзия подлинности. Естественный взгляд на ход деятельности перестает быть основанием утверждения или неутверждения происходящего.

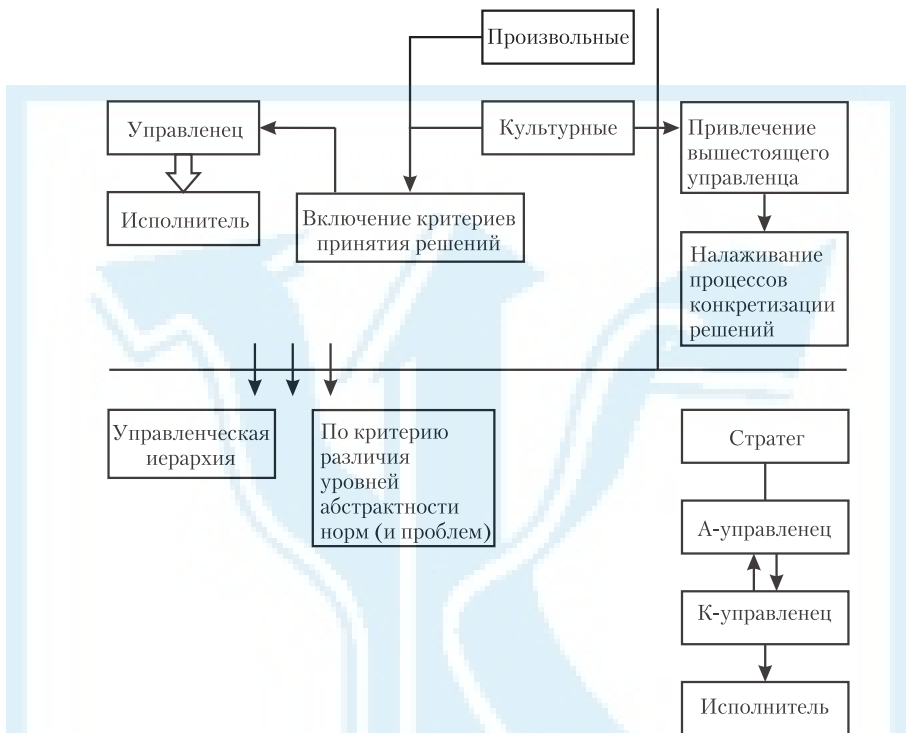


Схема 11.5. Выделение позиции стратега в управленческой деятельности

Подобное явление возможно лишь за счет акцентирования внимания на специфике культурной организации рефлектирующего мышления управленца. В мыслительной культуре функция абстракций может быть истиной, выразителем сущности в противопоставлении к иллюзии, лжи, явлению и т. п. Однако это допустимо лишь до тех пор, пока абстракции играют роль особого замещения конкретных представлений, сохраняют свою содержательность. Стратег отвечает на вопрос о том, сохраняется ли существенность хода деятельности в реальности. Ответственность за целостность деятельности и достижение цели в рамках заказа делает управленческую работу стратегической. Не могут быть вне полного подчинения зафиксированной стратегии в процессе управления ситуационные

коррекции содержания деятельности. Корректирование стратегии вне функциональных и культурно-рефлексивных критериев стратегического мышления сводит стратегическое управление к видимости и фиктивности. При действующей стратегии все происходящее в управленческой иерархии и в исполнительских структурах является “законным” лишь в меру соответствия процессов, выраженных в стратегии. Если прогноз траектории развития процесса системной деятельности персонала фиксирует неизбежность продвижения к целевому финишу, то можно говорить о реализации стратегии. В реальных условиях деятельности управленец при реализации заказа стремится привести в соответствие принципу сохранения целостности организации масштаб цели, объем и качество средств, организационную структуру, механизм управления персоналом. Это обусловлено реализацией требований законов воспроизводства деятельности и целеполагания. В связи с этим управленец имеет два типа ценностей — воспроизводства и развития деятельности. В мире деятельности условием “правильной” реакции на воздействия среды и заказы собственника являются сохранение и развитие соответствующей системы деятельности. Однако при ее проектировании необходимо учитывать совместимость ее с другими системами и в целом — вписываемость в универсум деятельности. Это оказывается важным, когда ценностью стратегической работы становится сохранение или функционирование какой-либо системы деятельности, целостности региона или страны, развитие или разрушение системы. В этом случае можно выделить стратегии следующих типов: становления, функционирования, развития, разрушения и организованности. Разработка таких стратегий осуществляется в силу влияния внешних и внутренних условий, фиксируемых в результате рефлексивного анализа целостности системы деятельности организации.

Стратегическое конструирование может быть реализовано, если стратег использует в качестве средств мировоззренческие представления или онтологии.

Стратегическое управление — это реализация управленческой функции на основании стратегии. Управленческая функция появляется в результате автономизации рефлексивного звена в самоорганизующемся действии, когда необходимым становится не только построение измененных проектов действий, но и обеспечение их реализации за счет снабжения, контроля и коррекции [14] (рис. 11.6).



Рис. 11.6. Автономизация функции управления в деятельности

Управленческая функция оформляется в управленческую деятельность, если происходит разделение труда и выделяется субъект этой деятельности. Оформление осуществляется за счет рефлексирования и нормирования деятельности субъекта, реализующего управленческую функцию. Поскольку в управленческой деятельности используются критерии (концепции, понятия, категории), управленец может и нормирование, и анализ ситуации, и анализ причин затруднений (критику) осуществлять более организованно. Так как критериальные содержания всегда абстрактнее, он использует возможность иметь абстрактные (не конкретные) версии проектов деятельности исполнителей. Однако, чтобы выделить и осознанно применить это, управленцу нужны дополнительные условия. Такие условия создает иерархическая система управления, в которой происходит разделение уровней абстрактности (конкретности) нормативных содержаний (пока еще не рассматриваются задания, не проходящие по вертикальной цепи).

Задание вышестоящего управленца превращается в особый тип проекта деятельности исполнителя, который, принимая задачу, переформулирует ее, отдавая новый вариант уже другому исполнителю как проект деятельности. Эти проекты более абстрактны для уп-

равленца нижестоящего уровня. Более абстрактный проект должен быть конкретизирован – в этом состоит специфика деятельности нижестоящего управленца. Содержание абстрактного проекта сохранится в особом виде в более конкретном проекте, станет доступным исполнителю (рис 11.7) [14].

Вышестоящий управленец должен контролировать и корректировать действия исполнителя, прежде всего, процесс перепроектирования, в котором осуществляется конкретизация проекта, обеспечивается сохранность содержания задания в переформулировании, требовать отчет о решении конкретных задач. Нижестоящий управленец предоставляет сведения о реализации А-проекта (рис. 11.7), показывает соответствие К(А) проекта А-проекту. Вышестоящий управленец проверяет реализуемость А-проекта, используя технику мышления переходов от одного уровня абстрактности (конкретности) к другому. При этом он должен обладать умением, способностями в организации многоуровневого мышления. Используя критерии рефлексии, в том числе проектировочной, оперируя абстрактными средствами мышления, этот управленец достигает цели деятельности. В иерархической системе управления проявляется условие появления стратегий. Однако А-проект деятельности исполнительской системы – еще не стратегия. Требуется дополнительные условия.

Для появления стратегии необходим переход от ситуационной реакции управленца и соответствующего корректирования проек-



Рис. 11.7. Уровни абстрагирования (конкретизации) проектов в управленческой иерархии

ных содержаниях к реакции на сущность деятельности управляемой системы. Если управленец может мысленно представить себе целостность системы, к которой он принадлежит, и выявить суть ее деятельности, то при разработке проекта он сможет прийти к стратегии (рис. 11.8) [14].

Система деятельности может находиться в нескольких типах бытия — становлении, функционировании и развитии. В зависимости от выбора ценности бытия осуществляется проектирование. Стратегическое управление происходит на основании созданного проекта-стратегии (А-проекта под выбранный тип бытия), обращенного к целостности системы. Рефлексия протекает в пределах пяти основных процессуальных пространств:

- ситуационная реконструкция;
- проектирование (и нормирование в целом);
- проблематизация;
- построение концептуальных заместителей представлений о ситуации;
- построение ценностных заместителей потребностей (рис 11.9).

Управленец, реализующий стратегическую управленческую функцию должен оперировать в пяти пространствах рефлексии. Они предполагают владение интеллектуальной и духовной (через пространство ценностного анализа) культурой, в отличие от простого ситуационного реагирования. Привлечение концепций и последу-



Рис. 11.8. Стратегическая мыследеятельность управленца

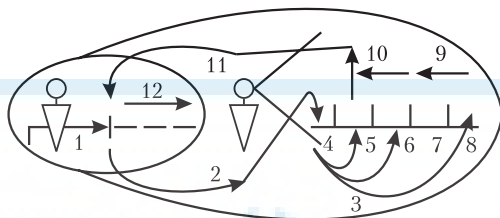


Рис. 11.9. Пространства протекания рефлексии стратегического управленца:

1 – управленец-стратег, способный разрабатывать стратегии, испытывает затруднения в деятельности; 2 – выход в рефлексии; 3 – оперирование в пяти пространствах рефлексии; 4 – ситуационная реконструкция; 5 – проектирование; 6 – проблематизация; 7 – концептуализация; 8 – построение ценностных заместителей; 9 – разработка концепции с мировоззренческой позиции; 10 – разработка стратегии; 11 – возвращение из рефлексии в деятельность; 12 – реализация стратегии

ющего их языкового разложения, применение логико-мыслительных норм позволяют выделить в концептуальном пространстве интегральную (концептуальную) и дифференциальную (понятийно-категориальную) части, а в проектировании – стратегическую и тактическую (рис 11.10).

В зависимости от разделения труда, делегирования функций управления другим лицам, оформления сервисов управления появляются управленческие системы деятельности, требующие стратегического управления.

Особенности стратегического и тактического управления. Чтобы охарактеризовать соотношение между стратегическим и такти-

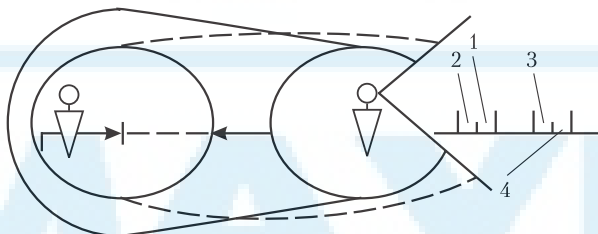


Рис. 11.10. Выделение стратегического (1) и тактического (2), понятийного (3), концептуального (4) подпространств в организованной рефлексии

ческим факторами в управлении, нужно иметь в виду разномасштабность деятельности разных объемов: например, организация и один из ее региональных филиалов. В рамках сопоставления целого и части целому всегда соответствует стратегическое отношение к управлению, а части — тактическое. Поэтому для руководителя организации стратегическим является отношение к внутренним событиям в ней с точки зрения целостности хозяйства. Для того, кто руководит филиалом, стратегической является соответственно точка зрения в рамках целостности филиала. Следовательно, объемы стратегического подхода могут быть разными. Умение стратегически относиться к событиям в своей подсистеме — важное качество любого управленца. Оно бывает необходимым уже на стадии понимания заказа. Заказчик — это носитель некоторого представления в рамках целой системы. Поэтому в процессе согласования важно выбрать масштабы того изначального, что станет заказом.

Первый критерий стратегичности — различие близлежащего управляемого и более широко охваченной целостности. Он позволяет строить стратегию управления любым объектом. Например, для руководителя отрасли стратегический взгляд начинается с межотраслевых проблем.

Второй критерий стратегичности связан с завершенностью цикла событий. В деятельности завершенность возникает после реализации заказа. Это связано со стратегическим отношением к управлению, потому что реализация заказа обеспечивается лишь с налаживанием всей макросистемы. Например, требуется обеспечить хозяйство техникой. Для производства всей техники необходимо развитое машиностроение, что требует наличия металлургического производства.

Даже в небольшой подсистеме деятельности завершенность цикла обеспечивается исключительно согласованностью всех систем, входящих в макроединицу. Стратегическое рассмотрение цикла процессов является содержанием организационно-управленческого мышления относительно общества в целом. Видение управленцем макросистемы обуславливает успехи управления в подсистеме. Таким образом, возможный успех оказывается смоделированным еще до того, как начнется реальная работа. Мыслительная технология, в частности, дает средства, необходимые для реализации стратегического рассмотрения. Отношение к событиям, основанное на заимствовании точки зрения вышестоящего уровня управления, возможно

на основе различия конкретного и более абстрактного. Абстрактный уровень, не учитывающий конкретные детали, позволяет анализировать те же события в более крупном масштабе. Вместе с тем, анализируя процессы на этом уровне (например, связанные с реализацией заказа, удовлетворением социальной потребности и т. п.), нельзя допустить утраты представления о деятельности, возникшего на более конкретном уровне. Это достигается правильной последовательностью действий: вначале добиться завершенности цикла, смоделировав процессы на макроуровне, а затем постепенно дополнять картину более конкретными знаниями. При возникновении недоразумений в той или иной части конкретной картины нужно возвратиться к более абстрактному представлению и проверить, не произошло ли уже там нарушения целостности. Заметить принципиальные несоответствия в макросистеме важнее, чем видеть неточности, обусловленные ими в более конкретной картине.

В связи с необходимостью учета стратегического фактора управления возникает следующее требование к мышлению управленца: он должен видеть разницу между абстрактным и конкретным типами знания и мышления, иначе ему не избежать смешения случайного и неслучайного. Итак, любой управленец всегда сталкивается с необходимостью различать стратегическое и тактическое видения внутри управленческой системы. Для этого он должен выделить в подсистеме конкретное звено, подлежащее рассмотрению. Затем войти в позицию нижестоящего руководителя этого звена, осуществить рефлексии и возвратиться к своей позиции.

Руководитель любого ранга должен иметь минимум два взгляда относительно своей деятельности: 1) связанный с конкретностью ситуации, где имеются свой продукт и свой завершенный цикл; 2) реконструированный взгляд другого руководителя, чья деятельность либо встроена в данную деятельность, либо сама охватывает ее как встроенную, либо как-то иначе кооперируется с ней, т. е. в принципе имеет масштабы, отличающиеся от масштабов данной деятельности. Это помогает управленцу избежать разрушения разномасштабных систем деятельности при их взаимодействии. Переход между стратегическим и тактическим видениями в зависимости от объема системы обязывает его различать фиксированные объемы и в соответствии с изменениями перестраивать характер своего мышления.

МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

Метод Гегеля для постижения природы объекта принятия решения. Для принятия решения, адекватно отражающего возникшую ситуацию в управлении, человеку (руководителю) необходимо понимать природу затруднения в деятельности или, по словам философов, природу вещей. Этимологически понятие “природа” означает то, что порождает, происходит, возникает, берет начало, появляется. Понимание природы как порождающего начала, обуславливающего необходимость принятия решения, является важнейшим фактором его соответствия требованиям действительности. Природа указывает на конкретные причины существования какого-то явления.

Задача познания объекта принятия решения состоит в выявлении его истинного бытия, постижении природы, скрытой чувственным восприятием его существования, “моделью видения мира” человека. В реальном мире природа явления скрыта от человека в силу субъективности восприятия реальности, и необходимо учитывать это, принимая решения. Природа не проявляет себя, пока человек не выходит за ее пределы, но она карает его, как только он пытается сделать это. Природа подчинена не законам человеческого разума, а вечным законам объективного мира, где человек является лишь частичей. Следовательно, познав природу объекта принятия решения, человек постигает истинную причину возникшей ситуации и освобождается от зависимости “модели мира” от своей субъективности, выходит за границы жизненного опыта. Поэтому, если мы хотим понять сущность явления, требующего принятия решения, то это возможно лишь посредством выявления природы феномена, обуславливающего необходимость сделать это.

Понимание природы составляет концептуальное и методологическое основания ее определения, сущности принятия решения. Концептуальное — ибо понимание природы феномена невозможно без понимания всей природы в силу ее системности; методологическое — вследствие того, что понимание предопределяет и метод определения природы объекта принятия решения. Понятийное осмысление природы позволяет сформировать необходимое для ее понимания методологическое основание, соответствующий метод исследования затруднения, возникшего в жизнедеятельности и деятельности чело-

века и требующего принятия решения. Это особенно важно для стратегического управленца, находящегося на вершине пирамиды власти. Один из величайших авторитетов своего времени И. Кант полагал, что постижение природы возникшего явления в принципе невозможно, поскольку оно не дается нам вне связи с нашим сознанием и, следовательно, всегда является “вещью для нас”, оставаясь не познанной нами реальностью, т. е. “вещью в себе”.

В процессе познания многие исследователи, доходя в своей деятельности до понимания субъективного характера вводимых оснований, останавливались на этом, признавая невозможность постижения объективной сущности такой, как она есть. Действительно, в силу субъективности вводимых оснований человек познает лишь свои представления. Гегель проблему постижения сущности предложил решать с помощью парадоксального методологического подхода. Признав невозможность преодоления субъективности вводимых оснований, он предложил отказаться от их “очищения” и выведения из них “чистых” понятий, используя которые, можно постичь истинную природу вещей. По его мнению, субъективные основания следует рассматривать не в их противоположности объективному, а в качестве его момента, требующего не отрицания, а преодоления этой субъективности. Гегель исходил из того, что известное еще не есть познанное. Преодоление субъективного отношения к познаваемому явлению, если не приводит к постижению сущности его природы, то составляет необходимое условие для объективного исследования. Так как сущность явления объективна и не зависит от нашего отношения к ней, то, следовательно, необходимо освободить мышление от субъективности. Для решения задачи выявления сущности Гегель предложил главным в движении познания считать не процесс “очищения” представлений субъекта, а “очищение” самого мышления. Этим он достигал преодоления субъективности не в представлениях человека, а в его мышлении. Действительно, именно субъективность мышления человека предопределяет субъективный характер его представлений об изучаемом явлении, вследствие чего объективная сущность остается непознанной. Не мышление человека должно определять сущность, а сама объективная сущность должна определять его мышление. Следовательно, для объективного мышления необходимо отказаться от своего “Я” и как бы слиться с природным самоопределением исследуемого объекта, не внося ничего своего, а лишь

наблюдая за его саморазвитием, созерцая в исследовании сущность явления.

По Гегелю задача в этом случае заключается не в поучении мира, каким он должен быть, не в конструировании должного, а в постижении того, что уже есть в действительности. Однако, отказываясь от внесения своей субъективности в познание исследуемого явления, человек остается познающим субъектом. В этом единстве объективной сущности явления и субъективной направленности его познания и состоит метод Гегеля. Он отражает не столько направленность познания, сколько объективную сущность изучаемого явления, предопределяя преодоление субъективности движения к результату. Метод должен соответствовать содержанию объекта познания, определять направление исследования, способствовать осознанию формы внутреннего самодвижения этого содержания. Следовательно, метод не может быть результатом случайного выбора исследователя, ибо несет в себе определенность не субъекта, а природы познаваемого объекта, он тождествен его сущности.

Гегель предложил подойти к внешнему “очищению” вводимых оснований через слияние процесса познания человека с объективной логикой саморазвития объекта познания. Не стремиться к поиску “чистых” оснований, а исходить из начала в его субъектной односторонности, в котором заключается источник его саморазвития и преодоления субъективности. Метод Гегеля предполагает вариант, когда изложение мысли учитывает эмпирический материал, но строится в рамках понятийной конструкции [15]. Саму необходимость обращения к понятиям, помимо созерцаний, в процессе познания Гегель трактует следующим образом: “Сознание составляет себе представления о предметах раньше, чем понятия о них, и,... обращая на них свою деятельность,... возвышается к мыслящему познанию и постижению посредством понятий” [62]. Однако возникает вопрос о форме и содержании мысли. Содержание ориентировано на созерцание или на конструкторскую идею. Форма мысли зависит от языковых средств, включенных в построение текста, а содержание — от способа применения этих средств. Если средство (например, схема, значение слова, знак) подчинено конструкторской идее, то оно теряет связь с созерцанием, наблюдением, смысловыми “потоками” и становится формалистичным, но при подчинении созерцанию быстрее теряет в себе конструкторское, организованное начало. Отсюда и

возникает проблема гегелевского метода: как использовать средство, чтобы его “наполнить” содержанием? Как содержание мысли при применении средств (языковых) мышления (мыслекommunikации) сделать зависимым от эмпирического материала без утери достоинств средств?

Использование метода Гегеля требует умения применять метод восхождения от абстрактного к конкретному, что, в свою очередь, может быть использовано при разработке и реализации абстрактной нормы, которой является стратегия.

Метод восхождения от конкретного к абстрактному и от абстрактному к конкретному. С использованием этого метода можно разработать (переход от конкретного к абстрактному) и реализовать (переход от абстрактному к конкретному) в конкретной деятельности персонала стратегию организации. Однако следует заметить, что термины “абстрактное” и “конкретное” имеют множество значений. Одни из них относятся к различным аспектам восхождения, а другие никакого отношения к нему не имеют. “Абстрактное”, например, употребляется в смысле отвлеченного отражения (мышления) вообще, в смысле такого понимания предмета, при котором указываются его общие свойства и игнорируются специфические и др.; “конкретное” — в смысле соединения многообразного вообще, а также специфичности, частного и даже чувственного [309].

Во избежание путаницы мы под “абстрактным” и “конкретным” рекомендуем понимать исключительно мысленные образы объекта познания, которые обладают следующими чертами: абстрактное — это понятие об объекте исследования, полученное путем отвлечения от какой-либо специфической стороны, одностороннее понятие о предмете; конкретное — понятие об объекте, полученное при исследовании его с разных сторон, соединение абстрактных определений (понятий) объекта. Например, изучение процесса производства капитала дает абстрактное понятие о капитале в целом, а включение в сферу исследования процесса обращения капитала дает конкретное понятие о капитале [309].

Абстракция является итогом обобщения результатов созерцания, наблюдения, первичных описаний объекта изучения [18]. Обобщение осуществляется посредством таких процедур:

- расчленение объекта, подвергаемого обобщению, и отбор наиболее значимых его частей;

- придание обобщенным частям формы, подчеркивающей значимое и устраняющей малозначимое;
- совмещение оформленных частей в целостность;
- рассмотрение полученной конструкции для дальнейшего мысленного использования как самого объекта исследования с приданием ему объектного, по функции — причинно-следственного, содержания.

Обобщение может быть субъективным, индивидуализированным, случайным и организованным, подчиненным определенным критериям, ориентированным на использование этого обобщения в рамках определенного способа. Абстракция как результат осознанного обобщения может замещать исходный материал познания, использоваться для конкретизации. Примером абстракций являются концепции, теории, понятия, категории, значения [13]. Значения, высказанные на определенном языке, используются в мышлении в функции предикатов.

Для мыслительной деятельности необходимо формировать определенное количество абстракций. Абстрагирование начинается с выделения “общего” из множества однотипных образов посредством схематизации, т. е. разделения частей знаково-символического материала, отбора из них наиболее значимых частей, придания этим частям типовой формы, объединения их в соответствии с теми или иными принципом, установкой, критерием и последующим особым конструированием содержаний. В процессе абстрагирования происходит переход от созерцания объекта, фиксаций этих созерцаний и построения эмпирических текстов к созданию обобщенных заместителей реального объекта исследования. Результат абстрагирования выражает его конструктивно-онтологическое содержание, определяемое конструирующими возможностями мыслящего человека и используемого им способа мышления. Реализация функции абстракции приводит к трансформации сознания мыслящего человека.

Логика восхождения от абстрактного к конкретному. Является логической формой мышления, где происходит переход от абстрактного утверждения к конкретному и сохраняется в качестве основания абстрактное. Иными словами, это логика систематического уточнения, если сфокусировать внимание на ведущий организационно-мыслительный механизм перехода к более конкретному “уточнению” содержания. Мышление, соответствующее логике восхожде-

ния, применяется в перестройке управленческого мышления от естественного к культурному. При использовании в процессах принятия решений, анализа ситуаций и других осваиваемой логики создаются условия для появления новых форм мыслительных процессов и их усвоения. При перестройке мышления естественное мышление не исчезает, а появляется способность дополнительно переходить к культурному мышлению.

Человек строит практическую деятельность на основании понимания образов реального мира, если, имея образ, представляет ситуацию наблюдения этого объекта, но изменяет степень подробности рассмотрения. Например, наблюдая лес издали и вблизи, он может получить переход от сложного образа к менее сложному. Издали детали не видны, по мере приближения становятся более различимыми. Следовательно, можно обладать знаниями об одном и том же объекте, но с разной степенью сложности, детализированности. Например, издали лес кажется сплошной массой, по мере приближения становится видно, что это стена деревьев, затем различаются отдельные деревья и т. д.

Этот пример может послужить исходным материалом для получения логики восхождения от абстрактного к конкретному. Однако, чтобы понять ее, необходимо вначале в словесной и письменной формах (в обычных текстах) показать следующие переходы:

- от организованного представления к неорганизованному и обратно;
- от организованного сложного, дифференцированного представления к менее сложному, менее дифференцированному и обратно.

Необходимость таких переходов — основная предпосылка суждения или единицы высказывания. Эти единицы могут объединяться в умозаключение и усложняться. *Суждение* — форма мысли, в которой утверждается или отрицается что-либо относительно предметов и явлений (их свойств, связей и отношений) и которая обладает свойством выражать либо истину, либо ложь.

Процесс образования единицы высказывания, или суждения, состоит в следующем: читая текст, мы видим его состоящим из фрагментов. Явного обозначения границ текста в обычных высказываниях нет. Единица высказывания, или суждение, состоит из трех компонентов:

1. *Отсылание к тому, о чем идет речь.* Например, мы говорим: “Посмотрите вон на то здание”. Мы слушателя “повернули” к реаль-

ности. Другой вариант: “Вспомните, как выглядит ваша квартира”. Слушатель начинает извлекать из памяти образ своей квартиры. Наше высказывание отослало его к нему, в воспоминание. В логике то, о чем идет речь, называется субъектом мысли (*S*).

2. *Отношение к тому, что хочется сказать о субъекте.* Например, “Посмотрите на то здание: оно десятиэтажное”. Когда мы так говорим, все уже видят это здание, но внимание фокусируется на его характеристике. В данном случае собственно характеристика — это “десятиэтажность”. В логике то, что говорится о субъекте, называется *предикатом* (*P*). Когда говорят: “Этот руководитель (все посмотрели на него) очень умный”, — то, чтобы это понять, все должны иметь образ “очень умного”, иначе мысли нет, есть только указание смотреть.

3. *Связывание S и P.* Характеристика “очень умный” должна относиться к данному руководителю. Если такой связи нет, то нет и единицы мысли. Есть реальный человек и некая характеристика, но мы можем не применять ее к этому человеку, поскольку связь характеристики с ним не указана. Чтобы высказывающего суждение понимали, он должен:

- а) построить в субъективной части высказывания образ (в нашем примере — образ индивидуального, начальника);
- б) построить образ-характеристику (“умный человек”) в предикатной части высказывания;
- в) соотнести *S* (субъект) и *P* (предикат).

Соотносимые компоненты могут быть неравны. Реальный руководитель обладает множеством свойств и качеств, но необходимо выделить только одно, конкретное — “очень умный”. Следовательно, в процессе соотнесения все многообразие качеств заменено одной характеристикой. В этом и состоит содержание мысли. В дальнейшем, поняв точку зрения автора высказывания и используя ее в рассуждении, все должны иметь в виду, что многообразие качеств “этого руководителя” в рассуждении не важно. Важно лишь то, что он — умный человек. Происходит отождествление субъекта именно с этим предикатом.

Ситуация понятна, но, участвуя в коммуникации, не удастся постоянно ее удерживать. При этом важно иметь в виду, что является в коммуникации субъектом, а что — предикатом. Любое суждение выполняет функцию субъекта мысли (то, о чем идет речь) и функцию

предиката мысли (то, что говорится о субъекте). Субъекту и предикату соответствует представление об объекте как результате его созерцания или прямого имитационного воспроизведения. Для понимания текста суждения необходимо сконструировать (или извлечь из памяти) образ объекта, вовлечь наличное значение и соотнести их между собой. Соотнесение должно быть произведено так, чтобы содержание значения выступило вместо содержания образа объекта.

В суждении предикат извлекается из “словаря” предикатов, имеющегося у человека (рис 11.11). Далее фиксируется его функция быть средством мысли (2) и производится перемещение в то “место”, где зафиксирована его функция быть заместителем субъекта (3). Пока нет затруднений в подтверждении (4), опровержении (5), субъект заменяется предикатом. При опровержении предикат возвращается в функцию средства мысли (6) и словарь (7).

Представим иное изображение обсуждаемых событий в логической схеме. Она понадобится для перехода к собственно логике восхождения. Есть нечто реальное, внешнее по отношению к мышлению. Назовем его субъектом (S). Есть место для построения содержательной мысли или суждения. Есть средство мышления — сумма предикатов (P), например словарь или последовательность заранее готовых утверждений (“человек”, “умный” и т. д.). Это специально сконструированные представления, в отличие от несконструированных. Будем считать: то, что здесь является субъектом, познавае-

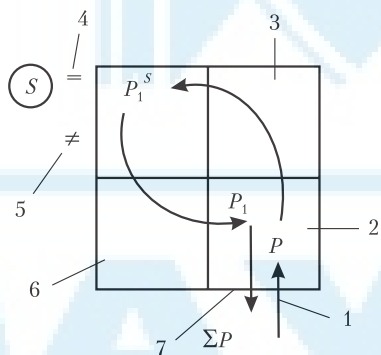


Рис. 11.11. Акт мысли в формировании суждения:

S — субъект мысли; P — предикат мысли. Обозначения 1–7 см. в тексте

мо и как-то первично представлено. Следовательно, существует образ субъекта — S . Представим также, что S адекватен реальности, иначе о нем нельзя вести речь. (Различение вариантов S в логику не входит.)

Итак, S и P есть, а мысли еще нет. Необходимо пространство, где бы появлялась содержательная мысль. В связи с необходимостью построения суждения из словаря извлекается один предикат. Теперь есть некое априорное утверждение (“умный”), которое является инструментом, средством высказывания. Нужно показать его, скажем: “Из всех возможных предикатов я буду пользоваться этим”. Возникает первая мыслительная функция — демонстрация мыслительного средства, которое будет использоваться, показ предиката как такового.

Далее переходят в левый верхний квадрант. Изменяется функция предиката, он становится субъективированным (P_1^S). Говорится: “Содержание всего P я сейчас буду относить к “тому”, к “реальности”, говорить буду о том, говорить буду вот так”. Если говорящий — формалист, он навязывает свою содержательную характеристику того, чего еще пока не знает. Верхняя стрелка на схеме означает выраженное намерение соотнести P и S , но явно соотнесение еще не произведено. Автор утверждает: “Все, что будет в реальности, связано этим предикатом”. Утверждает, но еще не подтверждает.

Первое соотнесение с S — отождествление. Определяем, обнаруживается ли P в реальности. Ищем подтверждающий материал; если нашли, значит — подтвердили. Тожественность установлена. Если P состоит из нескольких частей, происходит последовательное соотнесение каждой из них с S , а связи между частями P отыскиваются в S , в реальности. Такое отождествление — неформальное, так как оно осуществляется в реальности. Мы избавились от формальности утверждения, но его содержание осталось тем же самым, явно не тождественным всему богатству S . В суждении это обстоятельство не принимается во внимание. Суть суждения — подведение под понятие, т. е. установление сопоставимости в рамках подтверждения.

Результат этой мыслительной процедуры — рассмотрение содержания не как предикативного, а как субъективного. Например, человек, который читает схему деятельности, указывает на соприкосновение стрелок на ней, а прочитывает это соприкосновение как “конфликт”, т. е. содержательно. Если бы он, указывая на стрелки,

говорил, что это — стрелки, они соприкасаются, то рассуждал бы, как именно соприкосновение происходит. Это было бы обсуждением средства мышления, а не содержания мысли. Если человеку, прочитывающему чертеж, скажут: “Ты же о стрелках говоришь”, — он не станет возражать, но отметит: “Да, о стрелках, но мне важно показать, какое именно содержание за ними стоит — “конфликт”, но не конкретный, а как бы идеальный”. В процедуре подтверждения идеальному объекту придается такое значение, как будто он и есть реальное, конкретное событие.

Если в S найден материал, не соответствующий P , возникает новый процесс создания и перестраивания предикатов. С этой целью предикат после получения знания возвращают не в словарь, а в то место, где можно создать более сложный предикат. Усложнение будет не просто приложением нового предиката, а извлекается такой предикат из словаря, который изменял содержание первого. Рассмотрим, как именно должно изменяться содержание. Вспомним пример о наблюдении за лесом издали и вблизи. В нем наблюдаемый издали лес будет P_1^S — нерасчлененное целое. Если схему усложнить и ввести расчлененность как средство для уплотнения содержания, то, подходя поближе к лесу, мы различаем его части. Подсоединяем второй предикат к первому, как бы вставляя его в первоначальное представление образа. Появляется третий предикат как результат синтезирования. При рассуждениях об этом объекте необходимо использовать все три предиката, но второй будет выполнять особую функцию — различения детали в прежнем предикате. Предикаты не ставятся рядом, а как бы вставляются один в другой и получают свое структурное уточнение — уточняющего предиката.

Отбросим результат промежуточного уточнения, а в исходное введем вторично уточненный предикат. Тогда все будет вложено в первоначальную рамку. Последующий предикат по своему формальному содержанию может существовать только внутри предшествующего, как “вложенный” в него. Рамки жизни последующего заданы предшествующим. Уточняющий предикат можно ввести не ко всем ситуациям мышления, а к определенному их типу. Например: “Он очень умен в своих суждениях”. Появляется специфика мышления, которая характеризует конкретный тип ситуации, а для дальнейшего уточнения надо вводить еще более тонкие дифференцировки, теперь уже в этом типе ситуации, вложить новую дифференцировку в

прежнее высказывание и вновь ее применить. Например: “Он умен в суждениях на стадии их подтверждения”.

Идея восхождения основана на процедурах “вкладывания”, последовательного уплотнения содержания. В этом типе построения сложных высказываний предъявляются очень жесткие требования к подбору последующего уточняющего предиката. Он должен соответствовать предшествующему уточняющему предикату и тем более быть приемлемым для исходного предиката. Чем длиннее высказывания, тем сложнее найти очередной уточняющий предикат, поскольку требования к его подбору постоянно возрастают. Здесь не подходит простой принцип дополнительности — перечисление того, что еще можно найти.

В логике систематического уточнения каждое дальнейшее движение строго организовано и предопределено нарастающим количеством требований. Эта логика запрещает исчезновение первоначальной мысли. Поэтому появляется возможность использовать логику восхождения как “дисциплинатор” мышления. Такой тип размышления (с постоянным сохранением исходных и последующих рамок) характерен для анализа развивающихся объектов. Развиваясь, объект становится все более сложным по своему содержанию, но остается тем же самым. Деятельность обладает уникальной возможностью саморазвития. Чтобы развивать ее (например, деятельность предприятия, управленческую деятельность, культуру управленческой деятельности), необходимо постоянно в размышлении удовлетворять требованиям логики восхождения.

Реальная мысль всегда движется во многих направлениях. Логика восхождения, применяемая к реальной мысли, очень жестко фиксирует смену направлений. Это помогает более определенно организовать коммуникацию. Если автор начал свою мысль, мы уже его контролируем, не позволяя изменять ее направление. А если он все же начал двигаться в другую сторону, то должен обосновать это. Логика восхождения — уникальное средство организации индивидуального и коллективного мышления. Когда появляются “изгибы” мысли, она позволяет твердо их фиксировать и использовать в критике критичности, а не просто критиковать, исходя из “подозрения”.

Использование метода перехода от конкретного к абстрактному и от абстрактного к конкретному для разработки и реализации стратегии. На рис. 11.12 показана “идея” построения стратегии, когда созерцательные фиксации состояния дел в организации привели

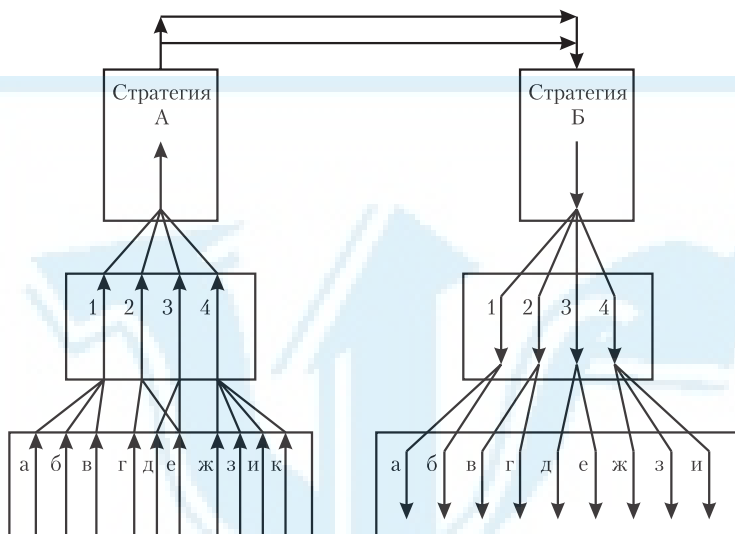


Рис. 11.12. Программно-целевой подход к разработке стратегии.

Объяснения см. в тексте

к необходимости планировать деятельность в соответствии с целями ($a - \kappa$), а также разрабатывать эмпирические нормы (планы, программы и др.) деятельности на тактическом уровне. На этом уровне все спланированные мероприятия по реализации целей обобщаются на основе построенного “дерева целей” (реализация программно-целевого подхода) и деления целей на функциональном уровне (функциональные цели организации: производство, маркетинг, развитие и производство).

На стратегическом уровне реализуется одна стратегическая цель организации деятельности, которая “вырастает” из целей функционального уровня, где также спланирован комплекс мероприятий по достижению целей этого уровня. Стратегия здесь может быть представлена в виде проекта, плана, программы и т. п. реализации стратегической цели.

Стратегия *А* реализует цель организации в видении ее персоналом, а стратегия *Б* — это абстрактная норма, построенная в соответствии с видением стратегической цели элитой общества, собственно-

ками организации. Принципиальным отличием реализации стратегии *Б* является то, что она определяет деятельность на функциональном и тактическом уровнях. Это реальная стратегия, ибо под ее реализацию выделены соответствующие ресурсы и время достижения стратегической цели.

ВЫВОДЫ

1. Разработка кадровой стратегии может быть осуществлена по аналогии со стратегией организации. Однако на сегодня еще не сложилось апробированной на практике технологии разработки стратегии. Создание концептуальной модели кадровой стратегии свидетельствует о том, что эта стратегия реализует цели кадровой политики государства или организации в одной из сфер социального управления. Кадровая стратегия определяет структуру кадров общества и организации, процесс кадровой работы. Она взаимосвязана с методами организации кадровой политики. Особенность этой взаимосвязи проявляется в том, что кадровая стратегия обращена на деятельностный аспект работы персонала на всех уровнях иерархии управления, а метод — на мыследеятельность персонала организации.

2. Выбор стратегии является следствием соответствующего самоопределения. Стратегия вместе с методом, базируясь на концепции, исповедуемых ценностях, обуславливает самоопределение человека, коллектива, общества и целенаправленную деятельность.

3. Особую роль в углублении понимания стратегии и стратегического управления начинает играть новая версия методологии, основанием которой является культурная организация рефлексии. Под культурой понимают особую организацию рефлектирующего мышления, в основе которой — использование понятий и категорий (средств) теории мышления и деятельности. Управление по своей функции возникает из рефлексии действий, а профессионализация управленческой деятельности зависит от развития языковых средств организации рефлексии, разрабатываемых в методологии. Одним из важнейших факторов в управленческой деятельности, особенно в стратегической форме управления, является применение онтологических схем. Стратегия предстает абстрактным проектом “движения” целостности от одного пункта к другому (желаемому).

Она предполагает сохранность абстрактного содержания на всех позиционных уровнях иерархии управления. Стратегии употребляют-ся как средство перенормирования с сохранением исходных условий нормирования. Концепции могут быть основанием для многих нормирований стратегического типа.

4. Культура мышления в рамках методологических разработок является осознанным стремлением к удержанию уровня понятийного мышления и применению понятий в различных рефлексивных функциях. Для стратегического мышления характерны три основные черты: а) приложимость содержания к макросистеме (социокультурной, деятельностной, экономической, политической и т. п.); б) макросистема должна обладать всеми атрибутами объекта, а не его становления; в) макросистема должна быть описана и нормативно представлена на абстрактном уровне, так как предполагается наличие управленческой иерархии и уровня иерарха.

5. При проектировании деятельности в управленческой позиции стратегия оформляет заказ на состояние и “место размещения” указанной макроцелостности. В силу того, что иерарх (руководитель страны, отрасли, фирмы, главнокомандующий, лидер культурного движения и т. п.) мыслит целое в иерархической системе и не имеет дела с реальными воплощающими действиями, он видит и удерживает абстрактное замещение всех конкретных или конкретизированных представлений о целостности. Иерарх не предписывает конкретное. Его конкретное, созерцающее видение выступает лишь в служебной функции удержания связи с реальностью и мыслекоммуникации со всеми членами иерархии. Стратег имеет дело с абстрактным (концептуальным) образом целостности, соответствующим видением среды, фиксацией внешних и внутренних факторов поведения целостности. Он должен владеть техникой объектно-онтологического оперирования, объектно-каузального мышления рефлексивного типа. На сегодня управленцы подобной техникой мышления не владеют. В силу этого отсутствуют профессиональные стратеги, использующие стратегическое управление и стратегическое мышление.

6. В версии стратегического проектирования и управления американских специалистов эмпирически обобщены многие существенно значимые особенности процедур разработки стратегии. Практически все они вытекают из функций управления, базирующихся, в свою очередь, на рефлексивной функции. Творческий дух поисков

новых вариантов разработки стратегии связывает мыслетехнологические проблемы с проблемами взаимодействия, взаимопонимания и учета в командах управленцев. Остается скрытой сущность поисков и результатов, содержащаяся в культуре мышления и рефлексии. Это выражено в технике мышления при переходах от абстрактных уровней разработки, где строится стратегия, к конкретным, где появляется переход от стратегии к задачам для нижестоящих управленцев.

7. Версия О. Анисимова наиболее научно обоснована и апробирована в ходе многочисленных организационно-деятельностных игр, посвященных разработке стратегий фирм, регионов в стране, но недостаточно методически изложена для использования практиками.

8. Приведены лишь наиболее важные и слабо изложенные в литературе методы, используемые при разработке стратегий. Однако именно они определяют специфические особенности научного обоснования деятельности персонала управления, привлекаемого к разработке кадровых стратегий.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Объясните взаимосвязи концептуальной модели разработки кадровой стратегии.
2. Проанализируйте проблемные аспекты разработки стратегии.
3. Охарактеризуйте особенности разработки стратегии.
4. Назовите типы стратегии, разрабатываемые в стратегической рефлексии.
5. Объясните схему мышления стратегического управленца.
6. В чем проявляются особенности повышения требований к стратегическому управленцу?
7. Обоснуйте роль и место стратегического самоопределения в разработке стратегии
8. Охарактеризуйте особенности разработки стратегий в работах американских специалистов.
9. Какие технологические особенности разработки стратегии по О. Анисимову?
10. Охарактеризуйте особенности стратегического и тактического управления.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛА

12.1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛА

Маркетинг — философия рыночных отношений, определяющих экономическую жизнь. Поэтому важно рассмотреть систему основных идей в данной сфере и обеспечить четкое, системное развитие этих знаний (о законах, категориях, понятиях), позволяющих получить адекватное отражение в сознании людей роли и места МП.

Основные понятия. Специалисты-маркетологи насчитывают более 2000 определений термина “маркетинг” [113]. Это свидетельствует о сложности и многоаспектности данного понятия, наличии многих школ, имеющих свои подходы и точки зрения. Если попытаться сгруппировать определения, то можно выделить основные группы, характеризующие маркетинг. В них он предстает как отрасль науки, изучающая рынок; вид человеческой деятельности; философия бизнеса; система управления продвижением продукции на рынке; функция управления.

Для определения роли и места маркетинга персонала (МП) необходимо учесть его зависимость от общего понятия “маркетинг”, установить их связи и отношения. В настоящее время среди специалистов общепринятого определения маркетинга нет. Под маркетингом понимают систему внутрифирменного управления и специфичес-

кую функцию управления [65]. Большинство авторов, констатируя, что маркетинг — это система взглядов, функция координации коммерческой деятельности, философия бизнеса, процесс сбалансированного спроса и предложения, чаще всего приходят к тому, что маркетинг представляет собой рыночную концепцию управления организациями. Являясь самостоятельной концепцией, он влияет на принимаемые управленческие решения, организационную культуру предприятий, стили управления компаниями, поведение персонала, т. е. на всю деятельность организации.

Уже с 50-х годов XX ст. маркетинг стал обуславливать в странах с рыночными механизмами управления стратегию и политику производства, развития и управления предприятий и фирм. Потребность в рыночной концепции управления в Украине стала особенно ощущаться в связи с обострением конкурентной борьбы на международном уровне и переходом экономики на рыночные отношения.

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале [292]. Таково определение энциклопедического словаря по управлению персоналом. При этом МП рекомендуется рассматривать в широком смысле, где под ним понимают определенную философию и стратегию управления человеческими ресурсами (УЧР). Маркетинг персонала в узком смысле — это особая функция службы управления персоналом.

Роль МП заключается в приведении системы подготовки специалистов в соответствие со спросом рабочей силы на рынке труда сегодня, завтра и в будущем. Следовательно, МП как рыночная концепция в сфере управления человеческими ресурсами должен увязывать цели деятельности общественных систем (государства, фирм, предприятий и т. п.) с рассматриваемыми во времени количеством и качеством человеческих ресурсов.

Любая организация является частью окружающей среды, она должна быть органично встроена не только в другую (большую) организационную систему, но и в биосферу Земли. Более того, когда речь идет о человеке, надо рассматривать его роль в управлении процессами, протекающими в ноосфере. Решение этой задачи требует подготовки персонала, способного не только оптимизировать, но и гармонизировать взаимосвязи организации и среды. После конференции глав государств и правительств (1998 г.) в

Рио-де-Жанейро в мире многими осознана необходимость новой программы общественного развития. Работая в области МП в управленческой деятельности, невозможно заниматься определением и покрытием потребности в персонале без учета этих реалий действительности.

С учетом действующей практики маркетинга можно выделить основные направления стратегического управления МП:

- 1) анализ ситуации на рынке труда (исследование рынка, особенностей макро-, микро- и внутренней среды организации);
- 2) формирование целей и разработка рыночных основ кадровой стратегии, определение принципов кадровой политики при достижении целей организации;
- 3) разработка системы стратегического управления МП.

Таким образом, МП становится признанной дисциплиной, обязательной для изучения специалистами сферы управления персоналом.

Концепция маркетинга: содержание, основные принципы, функции. В соответствии с методологией науки задача маркетинга как научной дисциплины заключается в методически правильном изложении ее содержания. С одной стороны, это систематизация знаний рыночной природы маркетинга, выраженных в понятиях, концепциях, законах, принципах, методах, формах, моделях, обеспечивающих понимание ее существования и развития; с другой — это вид деятельности, где используются указанные знания.

В работах современных маркетологов (Дж. Дин, П. Друкер, Т. Левит, Дж. Маккарти, Н. Берден, Ф. Котлер и др.) отмечаются подчас противоположные концептуальные подходы к современному маркетингу [151; 152; 172; 283]. В связи с этим с целью концептуальной разработки модели МП целесообразно проанализировать влияние на него маркетинга.

Концепция маркетинга и МП. Ф. Котлер считает, что маркетинг как одна из научных областей имеет богатый выбор теоретических концепций и методик, помогающих маркетологам принимать решения [150]. Учитывая это, проанализируем ведущие концепции и их влияние на формирование теории МП.

Начнем анализ с определения понятия “маркетинг”. Ниже приведены определения, наиболее часто используемые маркетологами:

Формулировка термина “маркетинг”

Ключевые понятия

Вид деятельности, направленной на удовлетворение нужд потребителей посредством обмена

Вид деятельности, обмен

Функция администрации фирмы, состоящая в организации и управлении всем комплексом деловой активности

Основополагающая функция

Система управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия

Система управления

Процесс управления разработкой изделия и услуг, ценовой политикой, продвижением товаров к потребителю и их сбытом

Процесс

Процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворение потребности отдельных лиц и организаций

Замысел обмена

Система хозяйствования, ориентированная на рынок, на потребителя, на изучение его запросов и интересов

Система хозяйствования

Анализ работ ведущих маркетологов свидетельствует, что термин “маркетинг” используется в теории и практике в различных значениях. Это позволяет сделать следующие выводы: 1) этот термин применяется без установки на фиксацию строгих значений и выделения четких различий в понятиях; 2) оперирование понятием “маркетинг” осуществляется, исходя из индивидуального смысла, в зависимости от складывающейся рыночной ситуации и анализа явлений.

Из приведенных выше определений можно выделить те, которые выражают суть маркетинга и его влияние на МП. Исходя из этого перечня, термин “маркетинг” имеет более широкий смысл, чем просто рыночная ориентация. Он означает не только “продать”, но и “купить”, предполагаются маркетинговые действия со стороны как продавца, так и покупателя. В этом плане целесообразно обратить внимание на концептуальные суждения классиков.

П. Друкер: “Маркетинг не является функцией бизнеса, а представляет собой взгляд на всю сферу экономики, включающую в себя производство и услуги. Все, что делается в мире бизнеса, представляет собой маркетинг или включает в это понятие” [150, с. 28].

Л. Роджер: “Необходимо отличать маркетинг как определенную концепцию от маркетинга как комплекса разнообразных видов деятельности, осуществляемых специалистами, и маркетинг, как образ мышления от маркетинга как образа действий” [150, с. 29].

Ф. Котлер: “Маркетинг есть социальный процесс, посредством которого определенные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают, на основе создания и обмена одних товаров и стоимостей на другие” [151, с. 24].

“Маркетинг — это наука и искусство нахождения, сохранения и расширения выгодной клиентуры” [150, с. 148].

Дж. Эванс, Б. Берман: “Маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации людей, территории и идеи посредством обмена” [150, с. 30].

Итак, маркетинг — многослойная маркетинговая деятельность, рассматривается теоретиками и практиками как сложное многоплановое явление, возникшее в результате рыночной системы хозяйствования. Сегодня маркетинг — научно прикладная дисциплина, вид профессиональной деятельности, система управления, стратегический и тактический образ мышления, стиль поведения, комплекс конкретных функций. Анализ практики показывает, что маркетинг динамичен, изменчив, ситуативен. Для проявления концептуального видения МП рассмотрим социальные, психологические и культурные аспекты маркетинга.

Концепция МП — система связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов, идей, положений маркетинговой деятельности, исходящей из необходимости для достижения целей организации осуществить такие действия:

- исследовать рынок труда, соответствие тенденций его изменения парадигме развития организации, общества;
- изучить запросы потребностей рабочей силы и наиболее полно и эффективно их удовлетворить;
- произвести экспертизу кадров.

Выделение МП в отдельную дисциплину является результатом многолетней эволюции взглядов на роль и место человека,

человеческих ресурсов в развитии материального и духовного производства общества, отдельной организации. Большое влияние на формирующуюся концепцию МП оказывает научно-технический прогресс, позволяющий производить большое разнообразие товаров, высокими темпами осуществлять их обновление, но требующий от человека принципиально нового подхода к управлению.

Маркетологи считают, что эволюция маркетинга связана с эволюцией развития управленческой концепции, прошедшей такие стадии [71]:

1) производственной концепции (повышение эффективности производства и совершенствование распределительной системы);

2) продуктовой концепции (постоянное совершенствование потребительских свойств продукции);

3) концепции продаж (предложение продукции и услуг некоммерческой деятельности);

4) концепции маркетинга (изучение запросов потребителей и наиболее эффективное их удовлетворения по сравнению с конкурентами);

5) концепции социально-этического маркетинга (не только полное удовлетворения выявленных запросов потребителей, но также поддержание и улучшение благосостояния общества в целом).

Эволюция развития теории и практики маркетинговой деятельности привела к осознанию необходимости сбалансированной увязки интересов (прибыли) организации, уровня удовлетворения запросов потребителей, учета интересов общества и человеческого сообщества. Сегодня, когда в мировой экономике и международных отношениях происходит глобализация социально-экономических процессов, формируется новая социально-экономическая парадигма управления, в том числе МП [71; 150; 309].

Сущность МП. Социально-экономический аспект. Изначально термин “маркетинг” использовался в сфере рынка сбыта продукции и услуг. Использовать его по аналогии применительно к человеку, вероятно, не совсем правильно, но как к рабочей силе вполне допустимо для условий рынка. МП характеризуется, с одной стороны, тщательным и всесторонним исследованием рынка труда, спроса на рабочую силу, потребностей в ней фирм, предприятий, а с дру-

гой — активным воздействием на рынок, существующий спрос, потребности в соответствии со стратегией развития общества. Если маркетинг представляет собой человеческую деятельность, направленную на удовлетворение нужд и потребностей покупателя, потребителя в продукции или услугах, то МП направлен на обеспечение организаций персоналом, способным решить эту задачу. Он определяет идеологию формирования рынка труда, состоящего из людей, предлагающих свою рабочую силу в обмен на заработную плату. Опыт маркетинговой деятельности позволяет выделить принципиальные свойства МП:

- он является составной частью маркетинга как ведущей функции организаций в рыночных условиях, характеризуется определенностью цели деятельности и задач по ее достижению;
- ему подчиняется вся кадровая работа, основанная на стратегическом управлении деятельностью персонала;
- он придает особое значение определению и покрытию потребности в персонале управления. Аппарат управления должен обладать необходимыми знаниями, мышлением, способностью принимать и реализовывать решения, соответствующие уровню иерархии управления;
- он обеспечивает штат организации кадрами по личным и профессиональным характеристикам, соответствующим целям ее деятельности.

Пройдя вековой путь в своем развитии, маркетинг превратился не просто в авторитетную теорию современного бизнеса, его наиболее активных и предприимчивых сил, но и в четкое руководство к действию, основанное на понимании движущих сил развития рынка и рыночной экономики [113].

Функции МП. С учетом методологии маркетинга как рыночной концепции управления, определяющей МП, в последнем можно выделить основные функции и частные (подфункции):

1) *аналитическая функция* — изучение рынка труда, анализ внешних и внутренних факторов, стратегический анализ, анализ кадровой политики;

2) *производственная функция* — организация формирования рабочей силы, человеческих ресурсов, разработка кадровых технологий, логистика маркетинга персонала, управление качеством и конкурентоспособностью персонала;

3) *функция развития персонала* — оценка персонала, его деятельности, кадровый аудит, планирование развития, организация развития, мотивация и контроль развития;

4) *функция управления* — организация стратегического и оперативного управления; управление трудовыми ресурсами (демографическими процессами, образованием и профориентацией, социальным развитием); управление занятостью (рабочими местами, распределением, перераспределением); управление персоналом (трудом, кадрами, социально-демографическими процессами); информационное обеспечение управления МП; организация стратегического и оперативного контроллинга МП; организация системы коммуникаций на предприятии, в регионе, стране.

МП в условиях рынка. Под рынком, как правило, понимают:

- способ организации общественного производства, основанный на свободе предпринимательства и определенной регулирующей роли со стороны государства;
- поведение субъектов рыночных отношений;
- мышления, формирующие рыночное мировоззрение.

Выделяя экономическое содержание в трактовке понятия “рынок”, специалисты предполагают [172] рассматривать его как механизм, позволяющий определять соотношения спроса и предложения на различные виды товаров и услуг. Относительно МП можно говорить о видах трудовых ресурсов, формируемых рыночными способами, механизмом спроса и предложения. Используя сложившиеся понимания маркетинга, можно по аналогии определить МП как целостную систему управления “ассортиментом” персонала и объемом его подготовки для нужд жизнедеятельности общества, определения цены человеческих ресурсов и их распределения между выбранными рынками.

Основные принципы МП:

1) ориентация конечных результатов в формировании человеческих ресурсов на реальные требования и пожелания использующих их организаций (потребителя);

2) учет требований рынка в стратегической перспективе. Подготовка специалистов с их личностными и профессиональными качествами должна обеспечивать достижение стратегических целей предприятий, фирм и общества в целом;

3) воздействие на рынок и потребительский спрос с целью формирования его в необходимых для общества направлениях;

4) информирование потенциальных потребителей и информационное воздействие на них с целью управления;

5) участие государства в регулировании рынка рабочей силы (прямое и косвенное воздействие на спрос и предложение рабочей силы на рынке труда).

Прямое регулирование государством рынка рабочей силы осуществляется через разработку и реализацию кадровых стратегий и кадровой политики в обществе. На основании прогнозирования тенденций развития общества, его стратегических целей государство финансирует программы по формированию человеческих ресурсов, обеспечивающие приоритетные направления развития в сфере науки, культуры и производства. Чаще всего государство выступает в качестве непосредственного заказчика и потребителя рабочей силы. Косвенное воздействие осуществляется в целях защиты национальных интересов собственного рынка труда через проведение определенной политики.

Часто для характеристики особенностей маркетинга концептуально его представляют как море, где на волнах рынка находятся потребности, имеющие разнонаправленные векторы [71; 150; 151; 283]. Конкуренты стараются вовлечь потребителей в сферу своих интересов. В данном примере требуется согласование запросов потребителей рабочей силы с возможностями системы подготовки персонала. Для решения этой задачи необходимо не только знание природы формирования волн на море (рынке), но и умение управлять парусом.

Влияние психолого-социальных и культурных аспектов маркетинга на МП. Маркетинг изучает человеческое поведение. В обществе изобилия он организует поведение покупателей и менеджеров, направляя их на достижение экономических целей посредством обмена, удовлетворяющего потребности покупателей и приносящего выгоду продавцам [283]. Исходя из такого понимания, в экономически развитых государствах строится социально-психологическое оформление (обеспечение). Психология в понимании западных специалистов — наука, изучающая поведение людей [283]. Ее применение в маркетинге направлено на изучение поведения покупателей, продавцов и менеджеров. Она в этой интерпретации рассматривает психологические основы маркетинга, их влияние на поведение потребителей и управление маркетингом. У нас психология — это наука

о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности [283; 309]. Учитывая, что законодателями в сфере маркетинга являются западные ученые, рассмотрим психологический аспект маркетинга в их понимании. В этом плане существует множество работ, раскрывающих природу поведения потребителей и ответных реакций специалистов по маркетингу на ее изменение.

Ведущие ученые Запада считают, что большая область маркетинговой психологии на сегодня недостаточно изучена, а данные, полученные во многих исследованиях, основаны на принципах здравого смысла и лишь “облагорожены” понятием “психологический”, страдают академичностью, невразумительны, полезны лишь узкому кругу интеллектуалов и ограничены в практическом применении [283]. Однако для системного применения МП нужны базовые психологические знания, что обуславливает необходимость изучения наработок различных школ маркетинга.

Западные специалисты считают, что целесообразно рассматривать проявления маркетинга в общественном поведении и взаимодействии маркетинга и социологии [150; 151; 283]. Их интересуют непосредственная связь маркетинга с общественным поведением, влияние этого поведения на обмен. В этом плане рассматриваются индивидуальные потребители, семьи, социальные классы и общество в целом, исследуются взаимовлияния внутри этих групп. Преследуется цель через выявление социальных взаимосвязей, природу внутриличностного, межличностного и группового конфликтов определить маркетинговый подход к деятельности фирмы. В западном маркетинге социология нужна для понимания социального поведения при принятии решения относительно покупки.

Маркетинг организуется и происходит в социальном окружении. Социальные основы маркетинга как науки об обмене, осуществляемом между членами общества, объясняют отношения, возникающие в процессе обмена. На сегодня исследователями обмен воспринимается как феномен. Существуют индивидуальный и комплексный подход к изучению обмена. Выделяют различные виды обмена [282]:

- рыночный (обмен в условиях рынка);
- обоюдный (обмен подарками между членами сообщества, обладающими взаимными обязательствами);

- перераспределительный (основанный на представлениях необходимости делиться между членами сообщества).

Культура, рассматриваемая как образ жизни народа, состоит из конвенциональных моделей мышления и поведения, включающих правила, ценности, убеждения, политические организации, экономическую деятельность, не наследующихся биологически, а передающихся обучением. [283]. При этом считают, что разные культуры должен иметь свой маркетинг; маркетинговые теории и маркетинговый успех связаны с культурой.

12.2. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Как отмечалось выше, МП в организации — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале. Это прерогатива УЧР на тактическом уровне.

Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 70-х годов. В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга [292]. В определении состава и содержания задач МП используются два основных принципа.

Первый принцип — понимание под маркетингом персонала определенной философии, определяющей стратегическое управления человеческими ресурсами (широкий смысл). Целью такого маркетинга является: оптимальное использование человеческих ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда; активизация человеческого фактора; развитие в каждом сотруднике “совокупности различных качеств, обуславливающих его трудоспособность при производстве материальных и духовных благ” [337], а также партнерство и лояльное отношение к фирме. Этот принцип МП в широком смысле обосновывает философию мышления при управлении человеческими ресурсами.

Второй принцип — толкование МП как особой функции службы управления персоналом (в узком смысле). Эта функция направлена

на выявление и покрытие потребности предприятия в человеческих ресурсах.

Широкое толкование МП определяет технологию кадровой политики организации (разработку системы управления кадровой работой, планирование потребности, кадровый аудит, мотивацию и т. п.). В узком смысле под МП понимают специфическую, обособленную деятельность службы управления персоналом. Цель МП — владеть ситуацией на рынке труда, обеспечивая покрытие потребности в персонале. Маркетинговая деятельность может быть представлена в виде последовательно реализуемых нормативных этапов (плана, программы, проекта МП) (рис. 12.1).

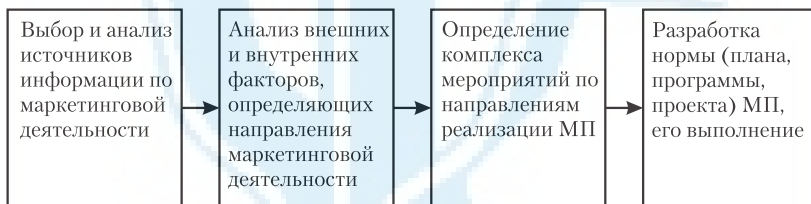


Рис. 12.1. Этапы маркетинговой деятельности относительно персонала

Исходную информацию для разработки нормативных документов маркетинговой деятельности получают на основании анализа внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы — движущие силы и причины условий, подлежащих учету в маркетинговой деятельности. В табл.12.1 приведены внешние факторы, определяющие содержание МП [292; 293]. По отношению к организации их можно классифицировать как не зависящие от ее деятельности, в качестве внешней среды предприятия в области МП. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при организации маркетинговой деятельности.

Внутренние факторы — те, которые в значительной степени подвержены управляющему воздействию со стороны организации [292; 293]. В табл. 12.2 показаны внутренние факторы, обуславливающие направления МП. Учет всех перечисленных выше факторов определяет уровень и особенности маркетинговой деятельности в области персонала.

Внешние факторы, определяющие направления МП

Фактор	Характеристика
Ситуация на рынке труда	Обусловлена общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в МП: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т. д.)
Развитие технологий	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в данный момент времени общественных, производственных отношений, потребностей
Развитие законодательства	При решении вопросов МП следует учитывать трудовое законодательство (его возможные изменения в обозримом будущем, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т. п.)
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Основные направления МП стратегически взаимосвязаны с общим («производственным») маркетингом. Такими направлениями являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование (воспроизводство) персонала;
- выбор вариантов покрытия потребности в персонале и принятие кадровых решений.

Разработка требований к персоналу производится на основании стратегии развития организации, штатного расписания, текущего и

Внутренние факторы, определяющие направления МП

Фактор	Характеристика
Цели организации	Этот фактор является общим для "производственного" маркетинга и МП. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга в области как производства и реализации продукции, так и персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки
Кадровый потенциал организации	Распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана МП
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т. д.

перспективного анализом требований к должностям и рабочим местам. Определение требований к персону предусматривает формирование его качественных характеристик в мотивационно-смысловой и операциональной (технологической) сферах профессионализма.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала:

Внешние:

- оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости);
- затраты на исследовательские и оперативные работы в области МП (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представи-

тельные расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т. п.).

Внутренние:

- (капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест и переоснащение существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и др.;
- затраты на оплату труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различные социальные выплаты и т. п.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от стратегии маркетинговой деятельности, которая организует разработку проектируемых или текущих профессиональных требований к персоналу и определяет размер затрат на воспроизводство человеческих ресурсов (приобретение и дальнейшее использование персонала).

Маркетинговая деятельность по покрытию потребностей в персонале включает такие основные этапы:

- 1) проведение маркетинговых исследований в сфере МП;
- 2) анализ рынка рабочей силы и обоснование источников покрытия потребности;
- 3) определение вариантов путей привлечения персонала;
- 4) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
- 5) принятие кадрового решения (выбор варианта источников и путей покрытия потребностей в человеческих ресурсах).

Источниками покрытия потребности в человеческих ресурсах (персонале) могут быть:

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- международный рынок рабочей силы;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости (биржи труда);
- профессиональные ассоциации и объединения;
- родственные организации;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.

К внутренним источникам покрытия потребности в персонале относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства. Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ практики реализации стратегии развития организации, научной организации труда, расстановки персонала, использования рабочего времени сотрудников. Специалисты выделяют активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников [292; 293].

Активные пути покрытия потребности в персонале:

- набор персонала непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения;
- представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);
- использование услуг консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);
- вербовка нового персонала через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: из семейного круга сотрудников и из других организаций.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

- сообщение о вакантных местах в организации через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
- ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Пути покрытия потребности в персонале в данном случае являются:

- перемещение сотрудников из одного подразделения в другое (оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него);

- перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации);
- формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда. Источниками информации для маркетинга персонала организации могут быть:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и на курсах переобучения при биржах труда;
- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться также по заявкам организаций);
- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
- специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалификационных требований к претендентам, издаваемый в европейских странах). Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;
- сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;
- технические выставки, конференции, семинары;
- экономические публикации в газетах;
- рекламные материалы других организаций, особенно организаций-конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых “дней открытых дверей” и т. п.

Таким образом, основными задачами МП являются: исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала; изучение складывающейся ситуации в развитии производства и проектиро-

вания новых рабочих мест и требований к сотрудникам; кадровый аудит; поиск и приобретение необходимого персонала. Следовательно, МП определяет базовую основу для системы отбора персонала.

12.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Важной составной частью маркетинговой деятельности персонала управления организацией является реализация функции стратегического управления кадрами. Она предназначена для обеспечения конкурентоспособности субъекта управления на рынке труда. Эта деятельность предполагает проведение исследований и получение информации о состоянии дел на рынке рабочей силы, с учетом стратегического изменения внутренней и внешней сред организации. Результаты исследований предназначены для принятия решений на макроуровне. Переход к рынку обуславливает необходимость соответствующей перестройки информационного обеспечения лиц, принимающих кадровые решения на стратегическом уровне управления.

Кадровая информация, источником которой является рынок труда, — важный элемент в рыночной системе. Более того, маркетинговые коммуникации со всеми заинтересованными субъектами рынка труда имеют большое значение для общественной системы. Информационные коммуникации, обеспечивающие разработку и своевременное принятие кадровых решений, обуславливают возрастание роли информационных кадровых технологий. Организациям необходимо иметь информацию о сложившейся в данный момент кадровой ситуации для своевременной коррекции кадровой политики, уточнения кадровой стратегии, а также осуществлять стратегическое планирование маркетинговой деятельности на рынке труда. В силу этого к основным функциям стратегического МП относятся организация информационного маркетингового обеспечения принятия стратегических кадровых решений (выбор варианта кадровой политики и стратегии ее реализации) и стратегическое планирование маркетинговой деятельности в сфере персонала.

ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Информация в МП подразделяется на первичную, полученную в ходе проведения полевых маркетинговых исследований, и вторичную, полученную из внутренних и внешних источников. Информационное обеспечение систем МП является результатом экономических, правовых и организационных отношений, складывающихся между поставщиками кадровой информации и ее потребителями на рынке труда. С его помощью реализуется функция принятия и выполнения кадровых решений.

Содержание и направленность деятельности персонала на основании этих решений зависят от специфики конкретного рынка рабочей силы, количественно-качественной характеристики информации, от государственного регулирования информационных потоков и других факторов.

Рынок кадровой информации охватывает всю маркетинговую информацию, получаемую в ходе познания, исследования процесса купли-продажи рабочей силы и взаимодействия по этому поводу всех субъектов предпринимательства [42]. Организация информационных потоков зависит от принимаемых решений в сфере МП и необходимой для этого информации. На рынке информация несет значительную функциональную нагрузку. Она выполняет такие основные функции [42]:

- обеспечивающую, когда информация является фактором, который прямо и непосредственно обеспечивает функционирование рынка;
- регулирующую, когда информация является фактором принятия экономических решений для хозяйствующих субъектов.

В соответствии с этими функциями можно выделить два типа информации — основную и вспомогательную.

Основная информация прямо и непосредственно обеспечивает функционирование рынка. Развитие рынка труда привело к тому, что управление МП происходит с использованием современных технологий телекоммуникаций, электронно-вычислительной техники и т. д. Состояние развития рынка делает возможным, а подчас и необходимым для населения самостоятельный поиск работы, без

обращения в органы службы занятости. Информацию для этого создает, прежде всего, система информационной поддержки занятости населения. Эта система решает следующие задачи:

- мониторинговые исследования;
- реализация мероприятий по повышению эффективности системы сбора и анализа информации о состоянии рынка труда, действиях службы занятости;
- информирование населения и работодателей о состоянии рынка труда через средства массовой информации, в том числе специализированные периодические издания органов службы занятости;
- управление эксплуатацией региональных автоматизированных систем службы занятости, обслуживающих граждан, которые обращаются в центры занятости;
- научные исследования по актуальным проблемам занятости.

К этому типу информации относится и информация, получаемая в негосударственных структурах — рекрутинговых фирмах, учебных центрах и других посредниках на рынке труда.

Вспомогательная информация используется для принятия решений субъектами хозяйствования. В отличие от информации первого типа она не требует жесткой стандартизации. Основной характеристикой этой информации являются полнота и достоверность, но снижаются требования к срочности. Примером может быть информация об условиях совершения сделок конкурентов по найму персонала, о динамике текучести кадров фирмы, сложившейся потребности в кадрах и т. д.

Приведенные типы информации различаются и по степени доступности. Информация первого типа распространяется средствами массовой информации по общественным и частным коммуникационным системам и может быть получена широким кругом лиц. Циркуляция информации происходит посредством государственных коммуникационных систем, где задействованы автоматизированная информационная система службы занятости, статистическая информационная система. В этих коммуникациях используется компьютерная техника, объединенная в единую систему, обеспечивающую прием и передачу информации для всех ее абонентов. При этом информация может выступать в форме предложения — вакансии и приниматься к сведению.

Информация второго типа является, как правило, результатом маркетинговых исследований. Такая информация носит конфиденциальный характер и отличается оперативностью, профильностью, адресностью, однако недостаточный контроль ее качества снижает ценность информации. Она осуществляется посредством негосударственных частных и общественных коммуникационных систем. Среди общественных наиболее распространена система Интернет, которая, будучи видом маркетинговых коммуникаций, реализует различные формы взаимодействия с потребителями и может служить прототипом будущего единого информационного пространства рынка труда. Для ряда предприятий и кадровых агентств на сегодня использование корпоративного Web-узла является основным средством маркетинга рабочей силы. Естественно, что государство в данном случае посредством политики в области информационного обеспечения занятости и рынка труда должно обеспечивать качество кадровой информации. Цель государства — формирование эффективной управляемой трудовой сферы. При этом реализуются следующие цели [42]:

- государственного центра занятости — содействовать экономическому развитию страны обеспечением эффективной занятости;
- наемных работников — выгодная продажа своей рабочей силы;
- работодателей — получение прибыли посредством эффективного использования ресурса “рабочая сила”;
- негосударственных структур — получение прибыли посредством содействия занятости;
- всех субъектов рынка информации — достижение максимально выгодного для всех участников социально-экономического партнерства вследствие эффективного взаимодействия и взаимосодействия. Объединение усилий в достижении общей цели позволяет получить системный эффект и комплексную выгоду, когда в результате объединения усилий выгода каждого увеличивается.

Цель определяет функции и задачи. Общая задача для всех экономических субъектов рынка труда — рациональная организация и эффективное использование информационного обеспечения маркетинговых решений. Помимо этой общей задачи каждый субъект решает свои специфические задачи, которые образуют систему задач:

- согласование спроса и предложения на рынке труда;
- реализация стратегических и тактических мер в маркетинговой деятельности субъектов рынка труда;
- максимальная адаптация конкретных мероприятий на рынке труда, а также кадровой ситуации на предприятиях к особенностям рынка труда как в целом, так и в отдельном его сегменте;
- распространение мер по поддержанию занятости не только на безработных, но и на те группы работающих, которые отличаются низкой конкурентоспособностью, с учетом конкретной ситуации на региональных рынках труда;
- определение приоритетов и методов поддержки спроса на рабочую силу, которые доступны по затратам и дают быстрый результат;
- содействие социальной и профессиональной мобильности рабочей силы, повышению ее конкурентоспособности, обеспечивающей возрастание эффективности труда и прогрессивные сдвиги в экономическом развитии страны;
- согласование изменяющегося спроса на рабочую силу и повышения квалификации работников, овладение ими новыми профессиями и специальностями путем реализации различных специальных программ профессионального обучения;
- повышение степени гибкости рынка труда – дальнейшее развитие методов и форм его информационного обеспечения. Субъект может решать задачу сам или объединяться с другими для ее решения. Реализация задач предполагает обеспечение информацией, необходимой и достаточной для автономного принятия решений каждым субъектом.

Для достижения определенных целей необходимы соответствующие функции на каждом уровне управления. Цели устанавливают основные направления в области деятельности на рынке кадровой информации, а функции раскрывают конкретное содержание работы на каждом из намеченных направлений. Цели формируют структуру маркетинговой информационной системы. Для реализации функций используются материальные, финансовые, человеческие ресурсы посредством системы информационного обеспечения маркетинговых решений.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ РЫНКА КАДРОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

В период реформирования экономики Украины информационная политика в области маркетинга рабочей силы была недостаточной встроена в политику реформирования и не учитывалась стратегией реформ, что обусловило необходимость организации функционирования и развития рынка труда.

К основным институционально-организационным объектам рынка кадровой информации относятся: Министерство труда и социальной политики, Государственный комитет по статистике, Государственный центр занятости, миграционная служба. Эти органы должны разрабатывать и реализовывать информационную политику в области маркетинга рабочей силы. На региональном уровне основными объектами являются и территориальные органы перечисленных структур, а также:

- трудовые посредники (негосударственные коммерческие и не-коммерческие организации, способствующие трудоустройству населения и содействующие профессиональной подготовке);
- отделы по распределению и трудоустройству выпускников при учреждениях образования;
- органы государственного управления и средства массовой информации;
- центры баз данных, распределения информации и передачи данных в телекоммуникационные сети;
- субъекты хозяйствования и другие юридические лица.

Задача данных объектов состоит в рациональной организации и эффективном использовании информационного обеспечения в целях максимально выгодного для всех участников социально-экономического партнерства посредством организации эффективного взаимодействия.

Для решения этой задачи объекты рынка кадровой информации осуществляют:

- получение информации и оказание информационных услуг для всех участников рыночных отношений;
- организацию функционирования маркетинговых коммуникационных систем.

Рыночные отношения имеют специфику, связанную с государственным вмешательством и регулированием наиболее значимых

информационных услуг, а также с ограничениями на частнопредпринимательскую деятельность. Значительная часть рынка кадровой информации финансируется из государственных источников, и это во многом определяет его состояние и тенденции развития.

Некоммерческие государственные структуры, за которыми законодательно закреплена функция деятельности на рынке кадровой информации, оказывают информационную поддержку коммерческой деятельности. Они обеспечивают условия для информационного обслуживания фазы распределения и перераспределения рабочей силы в процессе ее воспроизводства.

Коммерческие структуры создают информационную среду с целью получения прибыли. В зависимости от решаемых задач в негосударственных коммерческих организациях можно выделить два их вида: производители информационной продукции и специализирующиеся на информационном обслуживании. Негосударственные структуры зачастую существенно опережают государственные при наличии платежеспособного спроса на определенные виды информационных продуктов и услуг. В негосударственном секторе рынка кадровой информации создаются базы и банки данных, предназначенные чаще всего для использования рекрутинговыми фирмами, обслуживающими рынок труда с финансово устойчивыми предприятиями.

Государственные структуры практически ориентированы на повышение эффективности собственной деятельности и ее результатов. Это приводит к созданию значительного количества ведомственных (отраслевых) автоматизированных информационно-управляющих систем для удовлетворения информационных потребностей ограниченного круга пользователей кадровой информации

Основную деятельность на рынке кадровой информации осуществляет Министерство труда и социальной политики, которое выполняет следующие главные функции:

- формирование информационной системы маркетинга рабочей силы на государственном уровне с подключением информационных систем региональных и международных структур;
- получение информации о состоянии рынка труда и действиях центров занятости;
- информирование населения и работодателей о состоянии рынка труда через средства массовой информации, в том числе специализированные периодические издания органов службы занятости;

- организация мониторинга социально-трудовой сферы;
- организация системы коммуникаций;
- проведение научных исследований по актуальным проблемам занятости.

Информация, концентрируемая в Министерстве труда и социальной политики, включает:

- законодательные и нормативные акты по формированию и функционированию рынка труда;
- информацию о научных и методологических разработках в отечественных, зарубежных и международных организациях по изучению рынка рабочей силы;
- государственную статистическую отчетность о трудоустройстве и занятости населения;
- данные региональных центров занятости;
- деловую информацию (информационные сборники, бюллетени, обзоры материалов прессы и т. д.).

Для управления потоками информации и сведения их в единую систему необходимо:

1) обобщать потребность в информации, необходимой для выполнения задач МП, планировать и организовывать получение этой информации, обеспечивать рынок статистическими и аналитическими материалами (экспресс-информацией, статистическими сборниками);

2) определять методологию расчета и анализа показателей, включаемых в статистическую отчетность, и ее экспертизы;

3) проводить маркетинговые исследования для получения информации;

4) предоставлять информацию о состоянии рынка труда.

Деятельность поставщиков кадровой информации на рынке состоит в следующем:

- разработке баланса человеческих ресурсов;
- ведении статистической отчетности;
- организации обследований населения по проблемам занятости.

В условиях системного кризиса, происходящего в Украине, использование этой информации ограничено. Рынок как система характеризуется сложной структурой связей, способами прохождения информации от производителя до потребителя. Организация эффективного функционирования маркетинговых коммуникационных

систем является одной из основных функций предпринимательства на рынке кадровой информации.

Механизм разграничения полномочий в деятельности структур на этом рынке сложился. При всех его недостатках совершенствование координации информационных потоков и их интеграция в единую систему будут способствовать более эффективному взаимодействию и выработке рациональных маркетинговых решений в сфере управления персоналом.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Сущность стратегического планирования потребностей в персонале. Это планирование представляет собой перманентный, циклический процесс, соответствующий стратегии развития организации. Следует различать классическое и современное понимания планирования. Последнее заключается в отказе рассматривать план как технократический инструмент и включение в деятельность, связанную с планированием, изучения рынков, их изменения и вытекающей из этого необходимости процессов адаптации и развития персонала. При современном планировании совершенствование деятельности персонала осуществляется с целью создания стратегических преимуществ в конкурентной борьбе (табл. 12.3).

Так называемое классическое понимание стратегии основывается на инвестиционном образе мышления, в соответствии с которым все ресурсы организации, в том числе человеческие, используются с целью получения прибыли. В соответствии с этой стратегией даже если в настоящее время деятельность персонала приводит к убыткам, но продолжают исследования причин затруднений, то совершенствуется потенциал будущего успеха, который приводит к достижению стратегической цели. Однако в условиях динамически развивающегося рынка, внутренней и внешней сред организации учесть всю систему действующих факторов становится все труднее. Современное стратегическое планирование осуществляется на основе своевременно принятых стратегических решений, обоснованных результатами аналитической деятельности аппарата управления высшего руководства. Стратегический анализ внешней и внутрен-

Классическая и современная версии стратегического планирования

Показатель	Классическое понимание	Современное понимание
Процесс планирования потребности в персонале	Цели → пути → средства	Средства → пути → цели
Основные гипотезы	Мир стабилен и прогнозируем; возможна разработка долгосрочных преимуществ в конкуренции; цели измеримы и контролируемы; стандартные способы действия приносят гарантированный успех	Мир постоянно находится в движении и динамически развивается; преимущества в конкурентной борьбе краткосрочны; успех на рынке определяется своевременным учетом действующих факторов и появляются в большинстве случаев неожиданно; цели являются результатом культуры организации; план — это результат постоянного процесса адаптации и развития
Следствия из гипотез	Вера в достижение каждой цели; превосходство подпадающих квалификации методов; прогресс конкурентной борьбы с помощью стратегических скачков; тенденция к шаблонному образу действий; приоритетность фирменных покупок	Более интенсивный учет имеющихся средств; количественные и качественные аспекты; прогресс конкуренции или продуктивности посредством постепенных улучшений; развитие спонтанного творческого подхода

ней сред с учетом возможностей современных информационных технологий, прогнозирование достижения четко заданных целей, исходя из реалий действительности, позволяют сохранить стратегическую гибкость и предотвратить тушиковые пути развития. Четко заданные цели соответствуют характеру миссии и организационной культуре организации, обеспечивают онтологическое видение (сущностное воззрение на деятельность персонала организации в целом), позволяющее осуществить реконструкцию затруднений в деятельности, прогнозировать оптимальные пути и т. п.

Стратегическое планирование потребности реализуется в несколько этапов и имеет характер долговременного перманентного процесса (рис. 12.2).



Рис 12.2. Этапы процесса стратегического планирования потребности в персонале

Первый этап — оценка исходной ситуации и стратегических задач, является началом процесса стратегического планирования. Здесь необходимо ответить на вопросы:

- как проявляют себя изменения на релевантном рынке труда;
- каковы сильные и слабые стороны персонала организации;
- существуют ли возможности для развития персонала и организации;
- каковы рынки рабочей силы сегодня и как они будут выглядеть в будущем.

Второй этап — на основании результатов первого этапа анализ (шансы/угрозы) сильных и слабых сторон. Дополнительно должны быть исследованы средства — пути — цели организации, а также “абстрактные” цели — пути — средства.

Третий этап — формирование, обобщение всех решений и действий относительно будущего развития персонала и организации.

Четвертый этап — кадровое планирование. Целью стратегического планирования персонала является достижение конкурентоспособности организации за счет эффективного использования человеческих ресурсов. Успех, как правило, достигается разработкой соответствующей кадровой стратегии организации. Стратегическое кадровое планирование включает шесть взаимосвязанных направлений деятельности [105]:

1) прогнозирование спроса — оценка будущих потребностей в рабочей силе на основании корпоративных и функциональных планов, прогнозов будущих уровней деятельности;

2) прогнозирование предложения — оценка предложения рабочей силы на основании анализа текущих ресурсов и их наличия в будущем с учетом потерь за счет текучести кадров;

3) прогнозирование потребностей — анализ прогнозов спроса и предложения для установления будущей нехватки или избытка рабочей силы с помощью моделей (где это возможно);

4) анализ производительности и издержек — для выявления необходимости увеличения производительности и снижения издержек;

5) планирование деятельности — разработка плана действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы с целью улучшения ее использования, увеличения производительности и сокращения издержек;

6) бюджетирование и контроль — составление бюджета, норм расхода человеческих ресурсов и мониторинг выполнения плана по ним.

Прогнозирование спроса, предложения, потребностей в персонале. Суть прогнозирования состоит в определении тенденций развития рынка и их влияния на потребности в персонале раньше конкурентов. Например, прогнозируя возрастание спроса на продукцию фирмы, заранее начать подбор необходимых специалистов. Это достигается за счет реализации функции маркетинга персонала кадровыми работниками организации. Потребности в персонале можно рассчитать и на основании государственной кадровой политики, реализуемой в настоящее время и в планируемом будущем. При этом могут быть использованы различные методы прогнозирования.

Предвидение в разработке и принятии кадровых решений и планировании потребности в кадрах. Сущность понятия “предвидение”. Предвидение — предположение, видение заранее того, что должно произойти; предугадывание [267]. Уже исходя из этого определения, ЛПР должны иметь намерение по условию, предпосылке, догадке высказать правильное предположение о том, что будет заложено в решение по планированию персонала.

Понятие “предвидение” включает: предсказание (однозначное утверждение будущей потребности в персонале); прогноз (наиболее вероятная возможность наступления будущей потребности в персонале) и предположение (описание одного или нескольких возможных вариантов — гипотез) о будущей потребности в персонале. Таким образом, предвидение — это отображение будущего состояния объектов (чаще всего неуправляемых или слабоуправляемых), изменений, которые могут в них произойти, либо информация о событиях, которые могут свершиться.

Предвидеть — значит давать опережающую картину возможной действительности, характеризуемую системой воздействующих факторов и обеспечивающую их учет, а также потенциально благоприятное развитие обстановки.

Н. Кондратьев [144] выделял три типа предвидения:

- иррегулярных событий (будущий урожай, уровень цен в определенный момент);
- менее регулярно повторяющихся событий (сезонные колебания конъюнктуры);
- общее развитие тех или иных социально-экономических тенденций (развитие или упадок отраслей хозяйства, общее движение цен). Все типы предвидения относятся к неуправляемым (слабоуправляемым) параметрам.

Выбирая возможные варианты действий для решения проблемы (в процессе выработки решения о планировании обучения и развития соответствующих кадров), необходимо знать, не выйдет ли значение какого-либо важного показателя за пределы допустимого. Это требует предвидения обстановки, возможных изменений состояний среды и решающих факторов.

При разработке кадровых решений персонал управления сталкивается с неопределенностью неуправляемых параметров, степень которой может быть разной — от полной неизвестности их величины до пребывания интересующего параметра в сравнительно узком диапазоне. Предвидение дает возможность уменьшить степень неопределенности. В целом предвидение осуществляет только ЛПР, а его аппарат управления может участвовать в разработке прогноза при описании предположений.

Во внутрифирменном управлении предвидение должно отвечать следующим требованиям:

- быть четко связанным с реальностью, т. е. результаты предвидения должны быть достижимы;
- отражать личную убежденность одного или нескольких сотрудников предприятия;
- учитывать экономический потенциал успеха предприятия;
- служить базой долгосрочного успеха предприятия;
- выражать интересы всех сотрудников фирмы.

Существуют разные описания того, как возникает и осуществляется предвидение. Различие мнений объясняется незнанием меха-

низма работы нашего мозга, использованием преимущественно эмпирического материала. Рекомендации по успешному предвидению основаны на следующих постулатах:

1. Предвидение представляет собой результат сугубо индивидуального процесса, характерного для данного человека. Чаще всего ему предшествует напряженная интеллектуальная деятельность по решению проблемы. Идеи рождаются в глубинных структурах мозга и как бы случайно осознаются в виде “озарения”, в результате мыслительный процесс приобретает нужное направление.

2. Предвидение и идеи не могут появляться в обстановке суеты. Для их возникновения требуется состояние внутреннего покоя, которое может быть достигнуто с использованием комплекса технологий (в основном психотехнологий). Это могут быть аутотренинг, управляемый медитативный тренинг или активный отдых.

3. Все открытия и изобретения — результат сочетания имеющихся знаний и известных фактов. Человек умеет только то, чему сознательно или неосознанно научился [339]. Предвидение осуществляется посредством “умелой” переработки информации в глубинах мозга при концентрировании внимания на проблеме и положительной установке на успех.

4. Успешное предвидение возможно в результате не только личной самоорганизации, саморегуляции мыслительных процессов способных и профессионально подготовленных руководителей, но и умелой организации интеллектуальной деятельности персонала, аппарата управления, использования соответствующих приемов, методов, технологий и технических средств в системной деятельности при разработке, принятии и реализации решений.

Сегодня уже разработаны рекомендации и методы выполнения прогнозирования, многие из которых могут быть использованы для предвидения.

Основы прогнозирования. Научное прогнозирование основывается на изучении объективных закономерностей, которым подчиняются определенные процессы и события. При этом учитываются две группы закономерностей: 1) случайные события, или вероятностные (статистические); 2) детерминированные.

Можно выделить два характерных подхода к прогнозированию будущего состояния:

- изучение закономерности изменения данного события;
- изучение другого события (или группы других событий, имеющих отношение к данному).

Прогнозирование имеет различные цели и позволяет определить:

- 1) процесс изменения объекта прогнозирования на протяжении будущего периода;
- 2) определенную вероятность того, что исследуемый процесс не выйдет за установленные допустимые границы;
- 3) к какому классу по заданным параметрам нужно отнести исследуемый процесс (объект прогнозирования).

В зависимости от прогнозируемых параметров и целевой направленности прогнозирования выбирают существующие методы и математический аппарат. При всем принципиальном различии направлений прогнозирования объединяет единая цель — определение характера протекания процесса в будущем. Множество методов решения задачи прогнозирования имеет одну общую идею: обнаружение экстраполяционных связей между прошлым и будущим, между информацией о процессе в контролируемый период времени и характером протекания процесса в дальнейшем. Очевидно, что характер экстраполяционных связей будет определять аппарат решения задачи прогнозирования. От того, насколько точно описаны исследуемые связи, будет зависеть точность прогнозирования. Поскольку эти связи могут быть детерминированными и т. п., то часть задачи решается эффективнее при комбинировании разных методов (приемов, способов) и математического аппарата различных направлений прогнозирования.

Успешность прогнозирования зависит от таких факторов: объема и качества информации о прогнозируемой потребности в персонале; правильности формулировки задачи прогнозирования и обоснованности выбора способа ее решения; наличия необходимых вычислительных средств и математического аппарата в соответствии с выбранным методом. Из-за отсутствия этих условий прогнозирование может стать невозможным. Важнейшее из них — формулирование задачи, поскольку она определяет требования к объему и качеству информации, математический аппарат и точность прогноза. Информацию о прогнозируемой потребности в персонале дают исследования развития рынка труда, государственной кадровой политики, статистики.

Современные технологии прогнозирования основаны на использовании различных математических теорий: функциональный анализ, теория рядов, теория экстраполяции и интерполяции, теория вероятности, математическая статистика, теория случайных функций и случайных процессов, корреляционный анализ, теория распознавания образов. Для обоснования выбора того или иного средства прогнозирования необходимо иметь возможность количественно оценить его качество. Каждый метод (прием) прогнозирования желательно сопровождать определенным значением показателя качества, изменяющимся в зависимости от формулировки задачи, условий ее решения. Это достаточно сложно. В каждом конкретном случае прогнозирования возможны различные методы (способы, приемы), каждый из которых характеризуется не одним показателем, а набором показателей, изменяющихся при изменении формулировки задачи и условий ее решения.

К наиболее важным показателям прогнозирования относятся:

- 1) точность, характеризуемая степенью соответствия величины, полученной в результате прогноза, и действительной величины. В случае вероятностного прогнозирования ошибка имеет случайный характер и представляется двумя показателями: средним значением и дисперсией;
- 2) достоверность, совпадающая с понятием достоверности оценки, полученной в результате прогнозирования (точность и достоверность — взаимосвязанные понятия, часто под достоверностью понимают надежность);
- 3) стоимость, измеряемая затратами материальных средств (денежных);
- 4) информационный показатель качества, указывающий, насколько увеличился объем информации об исследуемом объекте в результате прогнозирования.

Необходимо учитывать следующие особенности прогнозирования и предвидения в целом:

- 1) междисциплинарный и системный подходы. Реальность рассматривается во всей совокупности измерений, независимо от их природы. Использование системного анализа позволяет исследовать объекты (системы) управления с учетом всего комплекса факторов и сложившихся между ними связей и отношений;
- 2) в расчет принимаются не только базовые тенденции развития, но и возникающие изменения скачкообразного характера как след-

ствие воздействия на управляющие параметры систем, переводящие их в режим бифуркации. Источниками таких изменений могут быть пороговые эффекты (насыщенность рынка сбыта, появление нововведений, субъективные действия конкурентов и т. п.);

3) исследования проводятся на долговременной основе, имеют ретроспективный (обращенный к прошлому) и перспективный характер. Это позволяет в процессе разработки и принятия решений:

- учесть влияние краткосрочных факторов;
- вскрыть глубинные закономерности тенденций;
- учесть эволюцию ситуаций в сфере управления;
- опередить во временном масштабе развитие обстановки;
- реагировать на реальные события.

Деятельность ЛПР и аппарата управления включает следующие этапы:

- 1) формулирование проблемы;
- 2) построение системы, в которой возникает проблема, и идентификацию (установление причинно-следственных связей и отношений) ключевых переменных;
- 3) сбор данных об обстановке и выдвижение гипотез;
- 4) формирование образа будущего с использованием модели и сценариев;
- 5) принятие стратегических решений.

При этом сценарии формирования образа будущего предусматривают такие действия:

- исследуемая система представляется с учетом современных реалий и динамики развития;
- строится “дерево будущего”, где ветвями являются гипотезы с возможными вариантами последствий;
- конечные результаты прогнозируются для различных временных горизонтов. С помощью сценариев, передвигаясь из будущего в настоящее по системе “ходов”, разрабатывают меры, необходимые для достижения поставленной цели.

Цель прогнозирования должна состоять в том, чтобы сделать понятным процесс выработки решения; помочь выявить базовые тенденции в исследуемой области; определить основные критические зоны; учесть риски скачкообразных изменений; предложить варианты стратегий достижения цели управления.

Методы прогнозирования. В классическом менеджменте считается, что прогнозирование — это метод, в котором используются как опыт, накопленный в прошлом, так и текущие допущения в отношении будущего с целью его определения. В результате получают картину будущего, которую можно использовать как основу при планировании.

Прогноз в управлении представляет собой технологию разработки моделей развития управляемого объекта. Показатели прогноза (числовые характеристики объекта, объемы и сроки работ и т. п.) имеют вероятностную природу. На основании прогнозов осуществляется предвидение и принимаются решения. Цель прогнозирования — получить научно обоснованные варианты тенденций развития (изменения) потребности в персонале (показателей его состояния) во времени и пространстве. Источниками информации для прогнозов являются вербальные и письменные тексты, получаемые в процессе коммуникаций между людьми или в открытой печати. Для получения необходимой информации отдельные структуры частного бизнеса организуют промышленный шпионаж.

Информацию из открытой печати получают, используя такие приемы: структурно-морфологический; определение публичной активности; выявление групп патентных документов; анализ показателей; терминологический и лексический анализы, которые рассмотрены ниже.

Для прогнозирования в практической деятельности применяют различные количественные и качественные методы.

Количественные методы (приемы) базируются на информации, которую можно получить, зная тенденции изменения параметров или имея статистически достоверные зависимости, характеризующие производственную деятельность объекта управления. Примеры этих методов — анализ временных рядов, каузальное (причинно-следственное) моделирование.

В основу *качественных методов* положены экспертные оценки специалистов в области принимаемых решений, например методы экспертных оценок, мнение жюри (усреднение мнений экспертов в релевантных сферах), модели ожидания потребности.

Потребности в персонале прогнозируются с использованием различных количественных и качественных методов. Отработанными технологиями прогнозирования развития рынка труда являются:

“мозговая атака”, метод Дельфи, экстраполяция тенденций, морфологический анализ, имитационное динамическое моделирование, структурный анализ и др. Однако существуют и другие классификации методов прогнозирования, определяемые особенностями прогнозов (табл. 12.4).

Таблица 12.4.

Методы прогнозирования

Классификационный признак	Роль и место прогноза в планировании потребности персонала
Прогноз: целевой	Определение возможности реализации цели персоналом организации. Позволяет уточнить цель развития персонала. Определяют критерии обучения и развития персонала по достижению цели
поисковый	Выявление закономерных тенденций в развитии рынка труда. Установление состояния прогнозируемой потребности в персонале в настоящем и будущем. Учитывается в процессе разработки стратегических кадровых решений
нормативный	Определение пути, этапов реализации целей обучения и развития персонала. На его основе рекомендуется использовать соответствующие методы управления персоналом: плановые, программные и т. п.
программный	Исследование влияния факторов на различных этапах достижения цели организации. Формулирование гипотезы взаимовлияния различных факторов на объект прогнозирования и определение вероятностных сроков достижения промежуточных целей при достижении главной
проектный	Получение материала, обеспечивающего целевую направленность концепций проектов, жизненного цикла проектов, критериев оценки инвестиционных проектов. Результаты проектного прогноза используются при разработке инвестиционных и финансовых решений
Время (период) предупреждения	Оперативные, кратко-, средне- и долгосрочные прогнозы направлены на обеспечение, разработку, принятие и реализацию кадровых решений: тактических, оперативных и стратегических

Окончание табл. 12.4.

Условия взаимосвязи факторов	Прогнозы формируются с учетом детерминированных, вероятностных взаимосвязей факторов и объекта прогнозирования, а также неопределенностью условий. Условия определяют специфику использования методов прогнозирования, разработки и принятия решений
Специфика обработки информации	Модели прогнозирования могут быть описаны математическими зависимостями (формализованы, что позволяет осуществлять прогнозирование и принятие решения с использованием ЭВМ) или естественным языком в виде письменных либо устных текстов. Перерабатываемая информация (осознанно или неосознанно) обуславливает название части прогнозов и решений, например интуитивные прогнозы

Цели, время, условия прогноза и специфика его разработки определяют комплекс методов и приемов прогнозирования. При этом многие методы могут использоваться в разработке различных прогнозов. Ниже приведена краткая характеристика методов прогнозирования, используемых чаще других, с указанием источников, в которых их суть изложена в развернутом виде (табл. 12.5).

При решении задач прогнозирования потребности в персонале существенной проблемой является количество и качество требуемой информации. Рассмотрим несколько методов (приемов и способов), позволяющих лицам, принимающим решения, с минимальными материальными и организационными затратами наполнять информационную базу данных.

Методы и приемы получения информации. *Метод структурно-морфологический.* Предназначен для выявления внутреннего состава предметной области, фиксации появления принципиально новых разработок (идей, технических решений и т. п.), что позволяет обоснованно формулировать стратегию научно-технического прогресса предприятия.

Метод определения публикационной активности. Поток документов, относящихся к различным областям знаний цикличен. Отслеживая циклы, можно определить состояние разработки какой-то проблемы в стране, на предприятиях и принять меры по коррекции стратегий научно-технического прогресса в своей организации.

Метод выявления группы патентных документов. Любая организация, как правило, патентует только те идеи, которые имеют прак-

Краткая характеристика методов прогнозирования

Область применения	Предназначение, решаемые задачи	Особенности применения
1	2	3
<i>Экспертные методы</i>		
Экономическая конъюнктура; решение проблем научно-технического прогресса; потребности в обучении и развитии персонала	Для объектов, развитие которых не поддается предметному описанию, математической формализации; в условиях отсутствия достоверной статистики по характеристике объекта управления; в условиях большой неопределенности; при отсутствии ЭВМ; в экстремальных ситуациях	По экспертным оценкам 7–9 специалистов; выработка коллективного мнения группы экспертов; требуется много времени для опроса и обработки данных
<i>Метод эвристического прогнозирования</i>		
Научно-технические объекты и проблемы, развитие которых плохо поддается формализации	Выявление оптимальных способов создания проектируемых (модернизируемых) систем; прогнозирование больших и сложных систем; выявление объективизированного представления о перспективах развития персонала в узкой области	Математический аппарат (методы) неприменимы; специально обрабатываются прогнозные оценки объекта путем систематизированного опроса экспертов в узкой области науки, техники, производства; информационный массив создается набором заполненных экспертами таблиц; аспекты заполняются в результате трехэтапной итерации
<i>Коллективная генерация идей</i>		
Получение блока идей по прогнозированию потребности в персонале	Определение всех возможных вариантов обучения и развития персонала; определение альтернативных факторов, воздействующих на рынок труда; получение сценария развития персонала	Синтез объекта прогноза, мультифакторный анализ событий; анализ событий со стороны детерминирующих это событие факторов

Продолжение табл.12.5

1	2	3
<i>Морфологический анализ</i>		
<p>При малом объеме информации об изучаемой проблеме для получения систематизированной информации по всем возможным ее решениям</p>	<p>Прогнозирование возможного исхода фундаментальных исследований; при открытии новых рынков, формировании новых потребностей</p>	<p>Структурные взаимосвязи между объектами, явлениями и концепциями; всеобщность предполагает использование полной совокупности знаний об объекте; необходимое требование — полное отсутствие предварительных суждений; содержит этапы: формулирование проблемы; анализ параметров; построение "морфологического ящика", содержащего все решения; изучение всех решений</p>
<i>Прогнозный граф и "дерево решений"</i>		
<p>Структурное прогнозирование (поиск решения проблемы при сохранении функций, но с изменением структуры объекта)</p>	<p>Прогнозирование развития персонала в целом; формулирование сценария достижения прогнозируемой цели, уровня цели, критерия и весов, ранжированных вершин</p>	<p>Выбор графа (связанного и несвязанного, ориентированного или неориентированного, цикличного) обусловлен сущностью отношений, которые он должен выразить</p>
<i>Математические методы параметрического прогнозирования</i>		
<p>Определение тенденций развития персонала, имеющих количественные статистические данные состояния в прошлом и в данный момент времени</p>	<p>Задачи прогнозной экстраполяции</p>	<p>Могут применяться: при условии, что исходные статистические данные соответствуют требованиям, предъявленным к конкретным математическим методам; при наличии количественной информации; если значения времени (глубины) упреждения укладываются в рамки одного из циклов объекта прогнозирования</p>

1	2	3
	Задачи метода наименьших квадратов	Применим, если за время упреждения функции структура объекта прогнозирования не изменяется, а могут изменяться только значения параметров
Прогноз процессов, динамика которых содержит колебательные или гармонические составляющие	Спектральный анализ	К объекту прогнозирования относятся: сезонные колебания опроса; макроэкономические процессы; энергопотребление
Максимально возможный учет совокупности переменных, характеризующих объект, и их взаимосвязи	Факторный анализ	Представляет собой раздел математической статистики, включает большое количество методов
<i>Прогнозирование по аналогии</i>		
Разрешение ситуаций, привычных для планирующих потребности в персонале	Решение ситуационных управленческих задач	Использование метода при наличии аналогов объектов, процессов, ситуаций. Применение метода требует специальных навыков

тическую значимость для ее развития и бизнеса. Изучая патенты-аналоги ведущих фирм, можно выявить направленность их деятельности и уровень решения ими интересующей проблемы.

Метод показателей. Каждая техническая система характеризуется набором показателей, которые совершенствуются, что отражается в документах. Анализируя динамику изменения характеристик показателей этой системы, можно сделать вывод о тенденции ее развития.

Метод терминологического и лексического анализа. При развитии различных областей знаний происходит естественная смена терминологического аппарата. Лексический анализ текстов (прочитанных или услышанных) позволяет обнаружить на раннем этапе зарождение принципиальных инноваций и спрогнозировать действия своей организации.

Точность и проверка прогнозов. Это важный аспект прогнозирования. Прогнозирование будущих значений на регулярной основе затруднено из-за сложной природы переменных. С учетом этого необходимо включить в прогноз показатель возможного отклонения

значения переменной. Необходимость выбора эталона точности определяется:

- различными показателями получаемых прогнозов;
- потребностью иметь в прогнозе несколько показателей;
- важностью контроля ошибок прогноза (по сравнению с эталоном).

Ошибка (ОШ) в прогнозе означает разницу между фактическим и спрогнозированным значениями:

$$\text{ОШ} = \text{ФЗ} - \text{ПГ},$$

где ФЗ — фактическое значение; ПГ — прогноз.

Ошибка положительна, если прогноз занижен, и отрицательна, если он завышен. Ошибки в прогнозе влияют на решение при выборе различных вариантов прогноза и на результат использования того или иного метода прогнозирования.

Вычисление точности прогноза. Определить ошибку в вычисленном значении прогноза невозможно, так как неизвестно его истинное значение. Однако существует вероятность того, что ошибка составленного прогноза не превысит некоторую величину или максимальную ошибку прогноза, которую можно ожидать с заданной вероятностью:

- математическое ожидание

$$\text{МО} = \frac{\sum |\text{ДЗ} - \text{ПГ}|}{n},$$

где ДЗ — действительное значение;

- среднее квадратичное отклонение

$$\text{СКО} = \frac{\sum (\text{ДЗ} - \text{ПГ})^2}{n - 1}.$$

Пример. Вычислить МО и СКО на основании данных, приведенных в табл. 12.6 [278].

Решение.

$$\text{МО} = \frac{\sum (\text{ФЗ} - \text{ПГ})}{8} = 2,75;$$

$$СКО = \frac{\sum (\PhiЗ - ПГ)^2}{n-1} = \frac{76}{8-1} = 10,86.$$

Таблица 12.6

Исходные данные

Период	Действительное значение	Прогноз	(ФЗ – ПГ) ошибка	Ошибка	Ошибка ²
1	217	215	2	2	4
2	213	216	-3	3	9
3	216	215	1	1	1
4	210	214	-4	4	16
5	213	211	2	2	4
6	219	214	5	5	25
7	216	217	-1	-1	1
8	212	216	-4	4	16
			-2	22	76

Используя МО и СКО, можно сравнить результаты экспоненциального сглаживания со значениями 0,1; 0,2 и 0,3 и выбрать то из них, которое даст наименьшее значение МО и СКО. Выбор производится между прогнозом, медленно реагирующим на изменения, и прогнозом, реагирующим на случайные изменения, т. е. между точностью и гибкостью.

Контроль прогноза. Осуществляется сравнением ошибок прогноза с заранее определенными значениями (пределами). На практике производится с помощью расчета отношения совокупной ошибки прогноза к соответствующему значению МО и используется для наблюдения за прогнозом:

$$По = \frac{\sum (ДЗ - ПГ)}{МО},$$

где По – показатель отклонения.

Значения показателей отклонения сравниваются с пределами значений показателей, основанных на суждениях и опыте. Согласно теории вероятности с учетом новых законов рассеивания отклоне-

ние случайной величины от центра группирования не превышает трех средних квадратных отклонений. С учетом этого значение показателя отклонения должно находиться в пределах ± 4 , что соответствует границам трех стандартных отклонений.

Использование контрольных графиков. График предусматривает установку верхних и нижних границ пределов для отдельных ошибок прогноза (вместо совокупных ошибок, как в случае с показателем отклонения). Эти границы кратны квадратному корню из СКО. Графическое отображение ошибок с использованием контрольной диаграммы информативно и наглядно представляет отклонения, выходящие за установленные границы.

Выбор метода прогнозирования. Адекватно подобранные средства прогнозирования значительно улучшают качество прогноза, поскольку обеспечивают его функциональную полноту, достоверность и точность, а также уменьшают временные и материальные затраты на прогнозирование.

На выбор метода прогнозирования влияют:

- сущность практической проблемы, подлежащей решению;
- динамические характеристики объекта прогнозирования в рыночной среде;
- вид и характер имеющейся информации, типовое представление об объекте прогнозирования;
- комбинация фаз жизненного, рыночного цикла товара или услуги;
- период упреждения начала событий и его соотношение с предполагаемой продолжительностью рыночного, жизненного цикла, цикла разработки или модификации товара, услуги;
- требование к результатам прогнозирования и другие особенности конкретной проблемы.

Все перечисленные факторы должны рассматриваться в системном единстве, лишь несущественные могут исключаться из рассмотрения. Прогнозист в результате предпрогнозных исследований должен структурировать информацию об объекте прогнозирования, проанализировать ее и, выбрав, оставить соответствующую условиям прогноза. При подготовке решения о выборе средств прогнозирования рекомендуется выделить из них те, которые применимы к условиям задачи, а также исключить те, которые применить нельзя. На практике, выбирая метод прогнозирования, рекомендуется учитывать два наиболее важных фактора — затраты и точность. Следует

выяснить, сколько денег выделено на подготовку прогноза, каковы возможная цена спрогнозированных ошибок и выход. Лучший прогноз, как правило, представляет собой оптимальную комбинацию точности и стоимости. При выборе метода прогнозирования нужно учитывать: 1) наличие статистических данных за необходимый период; 2) компетентность прогнозиста, наличие электронно-вычислительной техники; 3) время, необходимое для сбора и анализа информации. В ряде случаев для получения независимых прогнозов используют одновременно несколько методов.

Требования к прогнозам:

- своевременность, с определенной степенью точности и определенности других показателей;
- надежность, выраженная в знаковых единицах (долларах, единицах продукции, оборудовании, квалификации персонала и т. п.) и зафиксированная на бумаге;
- простота методики прогнозирования для понимания и использования.

Прогнозирование спроса¹. Экстраполяция как метод, состоящий в перенесении сегодняшней ситуации в будущее, показан в табл. 12.7.

Метод экстраполяции используют для краткосрочного планирования в организациях с постоянной структурой, функционирующих

Таблица 12.7

Применение метода экстраполяции

Вариант	Год	Количество работников		Отношение контролеры : рабочие
		рабочие	контролеры	
Факт	-3	1500	150	1 : 10
	-2	1800	180	1 : 10
	Последний	2000	180	1 : 11
Прогноз	+1	2200	200	1 : 11
	+2	2500	210	1 : 12
	+3	2750	230	1 : 12

¹Текст разработан на основании методики из учебного пособия: Дятлов В. Д., Кибанова А. Я., Одегов Ю. Г., Пыхало В. Т. Управление персоналом. — М.: Академия, 2000.

в стабильной окружающей среде. Существует метод скорректированной экстраполяции, учитывающий факторы, определяющие количество сотрудников, производительность труда и т. п. Метод используется, когда есть возможность применить рабочие измерители для подсчета времени, затрачиваемого на каждую операцию, и требуемого количества труда. Например, для промышленной компании исходным началом является производственный бюджет, подготовленный на основании измерения возможного объема продаваемой продукции организации в целом либо объемов выпуска для каждого из ее подразделений. Используя нормы времени, можно составить бюджет производительного времени. Затем норму времени на выпуск одного изделия умножают на плановый объем выпуска и получают плановый фонд времени на данный период. Разделив полученный фонд времени на фонд времени одного работника, определяют необходимое количество работников. При расчете нужно учесть абсентеизм (отсутствие) и прогнозный уровень простоев.

Ниже приведен наиболее упрощенный пример использования метода:

План выпуска на год	10 тыс. изделий
Норма времени	5 часов
Плановый фонд времени на год	50 тыс. часов
Годовой фонд времени одного рабочего (допуская нормальное количество сверхурочных часов, абсентеизм и простой)	1 тыс. часов
Требуемое количество рабочих	50 человек

Экспертные оценки — метод, представляющий собой сбор, обработку и дальнейшее использование мнений специалистов по вопросу определения потребностей в человеческих ресурсах. В качестве экспертов в организации выступают, прежде всего, руководители служб и подразделений. Служба управления персоналом занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и количества руководителей могут использоваться различные методы — групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленные службой управления персоналом вопросы), метод Дельфи и др. Последний представляет собой письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Служба персонала разрабатывает

вопросник, позволяющий определить потребности в персонале, и направляет его экспертам, обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребностей в рабочей силе. Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей: их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора, обработки мнений экспертов и субъективностью их суждений.

Компьютерные модели позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок и информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в персонале, однако высокая цена и необходимость специальных навыков для их использования ограничивают применение этого метода.

Для прогнозирования потребности в персонале необходимы: полный статистический анализ наличных кадров на основе подробной их классификации по должности, полу, возрасту, сроку службы, квалификации, типу оплаты и пр. Прогнозирование потребности в кадрах осуществляется на основании анализа выявленных тенденций, постоянного изучения возрастания народонаселения, изменений в структуре образования, миграции населения и пр. Основой такого прогноза являются годовой бюджет, а также долгосрочный план производства товаров и услуг с конкретизацией для каждого функционального и линейного подразделения. В промышленной компании, например, бюджет продаж переводится в план производства, определяющий количество и тип производимой в каждый период продукции. Исходя из этого, вычисляют количество часов, обрабатываемых каждой категорией работников в определенный период.

Прогнозирование предложения. Деятельность человеческих ресурсов проявляется через возможность реализации определенного количества человеко-часов, способности персонала выполнять свою работу с заданной производительностью. При прогнозировании предложения определяют количество персонала, необходимого для организации, с учетом абсентеизма, внутренних перемещений и продвижений, текучести кадров, изменений фонда времени и других условий работы.

Анализ прогнозируемых предложений включает следующие направления:

- существующие человеческие ресурсы;
- потенциальные потери ресурсов за счет текучести кадров;
- потенциальные изменения имеющихся ресурсов из-за внутренних передвижений;
- результаты изменений условий работы и абсентеизма;
- источники предложения внутри организации.

Для этих целей используют определенные методы.

При *первичном анализе* следует классифицировать всех работников по функциям, занимаемой должности, уровню квалификации и статусу. Цель такого анализа — определение “ресурсных центров”, состоящих из примерно однородных групп, для которых необходимо составить прогноз предложения. Во избежание сбора большого количества бесполезных данных при учете человеческих ресурсов необходимо придерживаться схем, обеспечивающих точный анализ, и для каждой категории работников задавать вопросы: “Зачем нам нужна эта информация?” и “Что мы будем с ней делать, когда получим ее?”

Возможно, потребуется более подробный анализ. Например, при обзоре текущих ресурсов может понадобиться “разрезать поперек организационные и должностные границы” с целью обеспечения учета навыков и потенциала. Важно знать, каким количеством персонала со специальными навыками или способностями располагает организация (например, сколько у нее математиков, экономистов или программистов). Для планирования потребности и подготовки программ развития персонала важно знать, какое количество его обладает соответствующим потенциалом.

Анализ возрастных характеристик персонала выявляет проблемы, возникающие вследствие внезапного увеличения количества выходов на пенсию, утраты перспективы продвижения. При анализе человеческих ресурсов следует учесть существующие пропорции между различными категориями персонала (например, количество руководителей и подчиненных, квалифицированных и полуквалифицированных, основных и вспомогательных, производственных и непроизводственных рабочих). Необходимо изучить изменения в этих пропорциях, чтобы выявить тенденции и области быстрых изменений в предложении рабочей силы.

Для прогнозирования будущих потерь следует выявить причины увольнения персонала и проанализировать текучесть кадров, разработать комплекс мероприятий по борьбе с ней. Определение текучести или оборота может быть осуществлено различными способами.

Индекс оборота, или уровень текучести рассчитывается по формуле

$$\frac{\text{Число уволенных за определенный период (обычно за год)} \times 100\%}{\text{Среднее списочное число работников в течение того же периода}}$$

Например [105], если за последний год 30 из 150 квалифицированных рабочих уволились (оборот 20 %) и эта тенденция продолжается, то компании потребуется нанять 110 новых рабочих в течение следующего года, для того чтобы удержать рабочую силу на уровне 200 человек (50 дополнительных рабочих, плюс 40 для замещения 20 %-ной утечки из числа 200 рабочих, плюс 20 для замещения утечки из числа 90 вновь нанятых). Недостаток измерения оборота на основании доли уволившихся сотрудников за конкретный период состоит в том, что полученная цифра может быть увеличена за счет высокого оборота относительно небольшой части рабочей силы, особенно в период усиленного найма. С одной стороны, компания, нанимающая 100 человек, могла бы иметь годовую норму текучести 20 % (имеется в виду, что в течение года стали вакантными 20 рабочих мест). Однако такая норма могла распространиться на всю компанию, покрывая все должности и работников как с большим, так и с маленьким стажем работы. С другой стороны, она могла ограничиться небольшим сектором рабочей силы, т. е. могло быть охвачено лишь 20 рабочих мест, хотя каждое из них требовало заполнения 10 раз в течение года. Если должным образом не учитывать эти совершенно разные ситуации, то возможны неточности в прогнозе будущих потребностей, и для решения проблемы могут быть предприняты неадекватные действия. Индекс оборота также сомнителен, если среднее количество работников, на котором основан процент, не является показателем предыдущих тенденций из-за значительного увеличения или уменьшения числа нанятых в течение периода.

Индекс устойчивости:

$$\frac{\text{Число работников со сроком службы 1 год и более} \times 100 \%}{\text{Число работников, нанятых год назад}}$$

Анализ данного индекса за несколько лет свидетельствует, что работники с более длительным сроком службы остаются в компании (степень непрерывности занятости). Однако этот индекс также может вводить в заблуждение, так как он не реагирует на ряд ситуаций, имеющих место в организациях или подразделениях с высокой долей работающих длительное время сотрудников по сравнению с организациями или подразделениями, где большинство работников имеют небольшой стаж.

Анализ срока службы. Указанный недостаток индекса устойчивости может быть частично преодолен, если проанализировать срок службы увольняющихся работников (табл. 12.8).

Однако и такой анализ довольно неточен, так как учитываются только выбывающие сотрудники. Для достижения объективных результатов нужно сравнивать количество увольняющихся и вновь нанимаемых работников для каждой группы персонала по сроку службы.

Таблица 12.8

Анализ выбывших работников по сроку службы

Количество выбывших на протяжении 2004 г.	Требования к должности (работа)			
	Квалифицированная	Полуквалифицированная	Неквалифицированная	Итого
Менее 3 мес	5	15	20	40
3–6 мес	4	12	10	26
6 мес–1 год	3	10	5	18
1–2 года	3	6	3	12
3–5 лет	2	3	1	6
5 лет и более	3	4	1	8
Выбыло, всего	20	50	40	110
Среднее число нанятых	200	250	100	550
Коэффициент оборота	10	20	40	20

По результатам исследования [105], если общее количество нанимаемых работников со сроком службы менее 3 месяцев было 80 человек, а более 5 лет — 80, то доля выбывших в каждой категории была бы соответственно 50 % (40) и 10 % (8). Эти цифры гораздо объективнее, особенно если можно проанализировать предыдущие периоды для выявления неблагоприятных тенденций.

Норма “выживания” — доля работников, привлеченных в течение определенного периода и оставшихся в организации по прошествии большого количества времени. Так, анализ количества сотрудников, принятых на работу в качестве учеников и закончивших свое обучение, может показать, что по прошествии 2 лет из первоначальной группы (20 учеников) по-прежнему остаются в организации 10, т. е. норма “выживания” составляет 50 %.

Распределение потерь для каждой входящей группы можно изобразить в виде кривой “выживания”, как показано на рис. 12.3.

Обнаружено, что в большинстве ситуаций форма кривой остается идентичной. В то же время вершина кривой может перемещаться по оси времени и/или оказаться ниже, когда речь идет о более квалифицированных работниках или обученных нанятых.

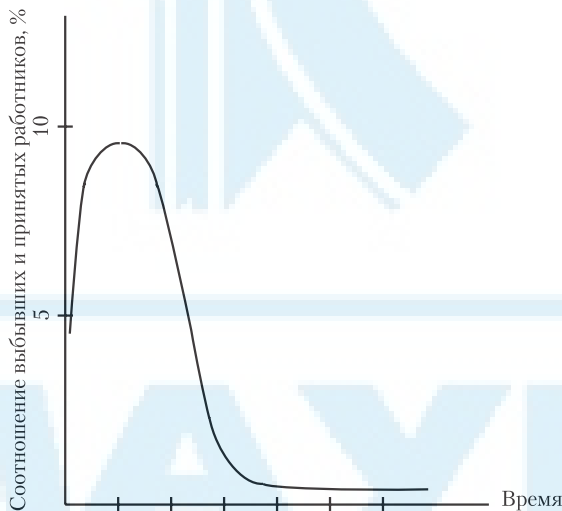


Рис. 12.3. Кривая “выживания”

При планировании персонала необходимо иметь в виду, что, если не повлиять на факторы, способствующие текучести кадров, то половина всех вновь нанимаемых работников будет потеряна в течение следующих 5 лет. Таким образом, для получения требуемых 50 обученных работников в течение 5 лет в данном году потребуется нанять 100 новых работников (табл. 12.9) [105].

Таблица 12.9

Анализ нормы “выживания”

Исходная норма	Первоначальный состав сотрудников	Количество работников, оставшихся к концу года				
		1-го	2-го	3-го	4-го	5-го
А	40	35	28	26	22	20
Б	32	25	24	19	18	17
В	48	39	33	30	25	23
Г	38	32	27	24	22	19
Д	42	36	30	26	23	21
Средняя норма	100	83	71	62	55	50

Более простым показателем, вытекающим из анализа нормы “выживания”, является “полужизненный индекс”. Он определяется как время, в течение которого первоначальный размер группы новобранцев уменьшается наполовину за счет процесса текучести кадров. Этот показатель можно использовать для последовательного сравнения различных групп работников между собой с целью определения тех мест, где нужно принять меры для противостояния тенденциям излишней текучести кадров.

Анализ результата продвижений и переводов. Прогноз предложения должен показать, какое количество вакансий необходимо будет заполнить в соответствии с прогнозом спроса. Появление вакансий обусловлено тем, что люди покидают организацию, но уход каждого вышестоящего менеджера может вызвать цепную реакцию замен. Необходимо также учитывать перемещения между подразделениями внутри организации.

В крупной организации могут появиться устойчивые схемы продвижений или переводов. В этом случае есть возможность предсказать долю работников каждой конкретной категории, наиболее подходящих для продвижения или перевода в будущем, чтобы

дать наиболее широкое представление о количестве возможных перестановок.

Оценка изменений условий работы и абсентеизма. Подобная оценка должна охватывать такие действующие внутри организации факторы, как изменения продолжительности рабочей недели в часах; политика в отношении сверхурочных работ; продолжительность и период отпусков; политика в отношении уходов на пенсию, найма работников на неполный рабочий день и сменного режима.

Необходимо также учитывать воздействие абсентеизма на будущее предложение работников и анализировать тенденции в абсентеизме, чтобы проследить его причины и определить возможные действия по возмещению ущерба от него.

Анализ источников предложения внутри фирмы. Внутренние источники включают: количество выпускников по установленным видам обучения, а также накопленные внутри организации навыки и потенциал. При подготовке планов развития существенным фактором является возможность привлечения людей извне предприятия. Очень часто корпоративные планы основываются на предположениях о наличии людей в пределах определенной территории либо в стране вообще. Еще на ранней стадии важно определить те категории работников, с которыми могут возникнуть трудности при наборе, чтобы принять своевременные меры по их подготовке, использовать альтернативные источники найма или развивать программы обучения либо переобучения для удовлетворения потребностей компании на основе своих трудовых ресурсов. Ниже перечислены факторы, которые могут оказать существенное влияние на предложение рабочей силы.

Факторы местного характера [105]:

1) плотность населения в пределах территориальной досягаемости компании;

2) состояние конкуренции на рынке труда со стороны других нанимателей — текущее и будущее;

3) местный уровень безработицы;

4) традиционная модель найма, а также наличие людей с требуемыми квалификацией и навыками;

5) количество выпускников местной образовательной системы, государственных или иных учебных заведений;

6) схема миграций в пределах территории;

- 7) привлекательность территории как места жительства;
- 8) привлекательность компании как места работы;
- 9) наличие работников на неполный рабочий день;
- 10) местные возможности найма жилья, покупки товаров и транспорта.

Факторы национального характера:

- 1) тенденции увеличения количества работоспособного населения;
- 2) общенациональный спрос на особые категории специалистов — выпускников высших учебных заведений, профессионально подготовленный персонал, технологов, техников, мастеров и др.;
- 3) количество выпускников университетов, политехнических и специализированных институтов;
- 4) результат изменения образовательной системы — увеличение продолжительности начального образования или изменение акцента университетских либо школьных программ обучения;
- 5) давление правительственных программ обучения;
- 6) давление правительственных законодательных актов в области регулирования занятости.

Прогнозирование потребностей в персонале. Расчет потребности в персонале на перспективу осуществляется, исходя из прогноза ожидаемого спроса на рабочую силу в будущем на основании запланированной производственной программы, а также изменений в количественном составе персонала (на основании показателей текучести кадров). При расчете будущего спроса на рабочую силу целесообразно также учитывать ожидаемые изменения рабочего времени. Естественно, в этих расчетах достаточно велик фактор неопределенности.

Потребности в персонале прогнозируются путем сопоставления прогнозов предложения и спроса и установления того недостатка или избытка работников, который может появиться в будущем. В табл. 12.10 [104] показано, как составить прогноз спроса и предложения на 5 лет, который покажет необходимое для найма количество работников.

Первый год прогноза может быть годовым бюджетом труда и корректироваться ежегодно (или чаще, если спрос быстро меняется). В некоторых случаях невозможно прогнозировать ситуацию на длительный срок (например, 5 лет), в других случаях нет смысла этого

Таблица 12.10

Прогноз потребностей в наборе персонала

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5 лет
<i>Спрос</i>					
Количество, требуемое в начале года	120	140	140	120	120
Изменения в прогнозе требований в течение года	+20	Нет	20	Нет	Нет
Требуется к концу года, всего (1 + 2 человека)	140	140	120	120	120
<i>Предложение</i>					
Наличие в начале года	120	140	140	120	120
Прирост за счет переводов и продвижений внутри компании	5	5	—	—	—
Потери за счет:					
- выходов на пенсию	3	6	4	1	4
- текучести кадров	15	17	18	15	14
- переводов и продвижений вовне	2	4	6	3	—
- всего	20	27	28	19	17
<i>Требуется</i>					
Нехватка (н) (3–7 человек)	25 (н)	22 (н)	8 (н)	19 (н)	17 (н)
Потери среди нанятых в течение года	3	6	2	4	3
Дополнительная потребность в течение года (8 + 9 человек)	28	28	10	23	20

делать, потому что организация не в состоянии принять меры, рассчитанные более чем на 1 или 2 года вперед.

Пример более подробного годового бюджета персонала торговой организации показан в табл. 12.11. Сопоставление прогнозов спроса и предложения дает представление о том, какое количество персонала потребуется набрать (или окажется излишним). Эти данные составят основу для разработки плана по труду, определяют объемы и программы обучения, необходимость подготовки сокращения штатов.

В случаях, когда требуется проанализировать значительный объем данных по спросу и предложению, а также оценить количество предположений о будущем состоянии дел, рекомендуется использовать моделирование человеческих ресурсов.

Модель — это идеальное изображение реальной ситуации. Она описывает взаимосвязь факторов путем структурирования и формализации всей информации о них. Модели призваны помочь

Таблица 12.11

Бюджет персонала по продажам

Показатель	Персонал			
	Генеральный менеджер по продажам	Региональные менеджеры по продажам	Областные менеджеры по продажам	Представители по продажам
Количество, которое необходимо нанять в течение года	1	6	18	165
Штат в текущем периоде	—	1	2	10
Прогнозируемые потери наличного персонала				
назначения за год	1	1	—	1
выходы на пенсию	—	—	2	15
утечка кадров	—	1	3	6
продвижение по службе	1	2	5	22
Потребуется в течение года				
всего	1	3	7	32
всего (2+6) человек	1	3	6	—
через продвижение	—	—	1	32
Потери за год	—	—	—	3
Необходимо нанять в течение года	—	—	1	35

увеличить степень понимания ситуации, в отношении которой должно быть принято решение; стимулировать новое мышление относительно стоящих проблем путем поиска ответов на вопросы типа: “Что, если...?”; оценить альтернативные направления действий.

Использование приемов моделирования персонала при подготовке общих прогнозов человеческих ресурсов помогает понять,

предсказать и измерить уровень текучести кадров, а также способствует оценке карьеры. Если организация обладает компьютеризированной информационной системой, то можно использовать информацию имеющихся баз данных для быстрого и подробного анализа больших массивов данных.

Вопросы типа “Что, если...?”, ответы на которые можно получить с помощью модели, включают потребности в человеческих ресурсах, полученные на основании альтернативных прогнозов уровней деятельности, вариаций в предположениях об уровне текучести кадров, продвижениях и переводах или изменения схем использования навыков, появляющихся при внедрении новых технологий или изменении маркетинговой стратегии. Для составления и использования этих моделей требуются практически те же данные, что и при прогнозировании спроса и предложения.

Для применения в компьютеризированных информационных системах по персоналу рекомендуются специальные модели: “Microprospect”, “IMS-Monitor”, “IMS-WASP”, “IMS-CAMPLAN”. Вот несколько советов зарубежных специалистов по их использованию [105]:

1. Поймите, почему используется данная модель, какие от нее требуются результаты и какие предположения нужно включить в нее.

2. При формулировании предположений о системе рабочей силы начните с вопроса: “Что случится, если вы будете продолжать текущую практику?”, а затем рассмотрите возможные изменения в рыночных условиях, использование новых технологий.

3. Используйте, где это возможно, временные ряды данных, т. е. анализ трендов, для того чтобы обеспечить базу для экстраполяции.

4. Несмотря на то что дезагрегация, т. е. разделение массы данных на части, вероятно, приведет к большей точности, результат может оказаться ложным, если манипулировать очень малыми числами.

5. Не используйте данные дольше, чем они того позволяют. Когда имеете дело с малыми или сомнительными числами, агрегируйте их, где это необходимо или разумно.

6. Сравните предположения об уровнях “текучести” кадров с таковыми других компаний, чтобы убедиться, что они приемлемы.

7. Проведите анализ чувствительности, т. е. изучение предположений с целью предсказания альтернативных результатов в зависимости от предположения.

8. В первую очередь отыщите существенные результаты на выходе модели, особенно изменения в составе рабочей силы и необычно большие или малые потоки.

Производительность и издержки. Планирование связано с наилучшим использованием человеческих ресурсов, а также прогнозированием требуемого их количества. Повышение уровней деятельности можно обеспечить как путем увеличения производительности, так и наймом дополнительной рабочей силы. С точки зрения производительности и издержек занятости человеческие ресурсы можно рассматривать так же, как и любые другие активы компании, которые требуют инвестиций, поддержания в работоспособном состоянии и рационального размещения. В целом производительность представляет собой тот объем выпуска товаров и услуг, который можно получить, используя данное количество работников. В рамках компании производительность измеряется с помощью таких показателей [104]:

- издержки занятости на единицу изделия;
- доля издержек занятости в цене продажи — цена продажи, приходящаяся на одного работника;
- количество продукции, производимой за человеко-час, или процентное отношение трудовых издержек к прибавочной стоимости (разнице между производственными затратами и ценой продажи).

Сравнение полученных данных с аналогичными внутри компании и за ее пределами позволяет обнаружить те области, где требуется увеличить производительность с помощью механизации, автоматизации, улучшения управления или других средств.

ВЫВОДЫ

1. Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале. Это многослойная маркетинговая деятельность в сфере кадровой работы, рассматриваемая теоретиками и практиками как сложное многоплановое явление, возникшее в результате рыночной системы хозяйствования.

2. Сегодня МП — научно прикладная дисциплина, вид профессиональной деятельности кадровых работников, система управления покрытием потребности в персонале, стратегический и такти-

ческий образ мышления, стиль поведения, комплекс конкретных функций. Анализ практики показывает, что МП динамичен, изменчив, ситуативен. По аналогии с маркетингом в МП можно выделить функции: аналитическую, производственную, развития персонала и управления. Целью МП является владение ситуацией на рынке труда, обеспечивая удовлетворение потребности в персонале.

3. При всей актуальности МП для прогнозирования развития общества, разработки кадровой политики и стратегии государства, и тем более отдельно взятой компании, на сегодня отсутствуют научно обоснованные методики прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах (персонал), в количественных и качественных показателях. Действующий в стране рыночный механизм без должного стратегического маркетинга и соответствующей кадровой политики, без регулирующих воздействий на рынок рабочей силы со стороны государства не дает надежды на реализацию стратегических целей общества.

4. В определении состава и содержания задач МП используются два основных принципа: первый предполагает под МП понимать конкретную философию, определяющую стратегическое управление человеческими ресурсами (широкий смысл); второй принцип предполагает толкование МП как особой функции службы управления персоналом (в узком смысле).

5. Понятие “предвидение” включает в себя предсказание, прогноз и предположение. Предвидение осуществляют лица, принимающие управленческие решения, при активном участии аппарата управления. Предвидение дает возможность уменьшить степень неопределенности последствий воздействия факторов.

6. Выбор метода прогнозирования означает выбор методики, отвечающей поставленной задаче на приемлемом уровне затрат и точности.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Исходя из изученного материала, дайте свое определение маркетинга персонала.
2. Сформулируйте теоретико-методологические основы стратегического управления МП.

3. В чем проявляется психолого-социальное и культурное влияние маркетинга на МП?

4. Проанализируйте этапы маркетинговой деятельности в области персонала

5. Охарактеризуйте внешние факторы, определяющие направления МП.

6. Назовите внутренние факторы, определяющие направления МП.

7. Сформулируйте определение стратегического МП.

8. Охарактеризуйте особенности организации информационного обеспечения на рынке труда.

9. Сформулируйте определения предвидения, предсказания, прогноза, предположения. В чем их различия?

10. Как осуществляется прогнозирование спроса, предложения, потребностей в персонале?

11. Охарактеризуйте классификацию прогнозов. Обоснуйте зависимость прогнозов и методов, их реализующих.

12. Охарактеризуйте основные методы прогнозирования.

13. В чем состоит сущность и задачи планирования персонала?

14. В чем заключается стратегическое планирование потребностей в персонале?

15. Какие виды планирования персонала Вы знаете?

16. Охарактеризуйте источники пополнения персонала.

17. Какие разделы включает оперативный план работы с персоналом?

18. Как рассчитываются потребности в персонале?

19. Охарактеризуйте порядок и содержание работы при планировании персонала.

20. Назовите и охарактеризуйте этапы процесса стратегического планирования потребности в персонале.

МАУП

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

13.1. СУТЬ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМ

Сущность понятия “развитие персонала”. В табл.13.1 приведены различные определения этого понятия. Анализ определений свидетельствует, что в настоящее время оно используется в разных смысловых значениях. Развитие персонала можно определить через характеристику его показателей (табл. 13.2).

Одной из причин различий в понимании категории “развитие персонала” является непонимание практиками таких понятий, как обучение и образование. Обучение, по мнению многих специалистов, предполагает вхождение в ту или иную деятельность, выполнение соответствующих обязанностей, а образование более свободно, оно включает обучение, воспитание и развитие человека. Разница между образованием и обучением состоит в том, что обучение и воспитание всегда предполагают конечный результат процедуры изменения человека как следствие “заказа” общества на это изменение [17]. В образовании ритм изменения, зону ближайшего развития в реальных границах времени и обстоятельств определяет сам человек, достигающий цели самоизменения. Человек сам строит траекторию и темп своего изменения в зависимости от условий и самоопределения. Однако ценности самоопределения должны быть определены, и образовательные системы должны способствовать повышению культуры человека.

Таблица 13.1

Определения понятия “развитие персонала”

Формулировка понятия	Литературный источник	Ключевые слова
1	2	3
Развитие человеческих ресурсов означает умелое обеспечение и организацию процесса обучения для достижения фирмой поставленных целей, чтобы через совершенствование навыков и умений, расширение объема знаний, повышение компетентности, способности к обучению и энтузиазма сотрудников на всех уровнях организации происходили непрерывный организационный и личностный рост и развитие	Управление эффективностью и качеством: Модульная программа : В 2-х ч. / Пер. с англ. под ред И. Прокопенко. — К.: Нурта. — Ч. 1. — С. 18	Умелое обеспечение и организация процесса обучения
Развитие персонала — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижение кадров, работы с кадровым резервом, вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации	Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М., 1998. — С. 299	Совокупность организационно-экономических мероприятий
Развитие кадров является кадрово-экономической функцией, которая направлена на то, чтобы содействовать членам рабочего коллектива всех иерархических ступеней в овладении квалификацией, необходимой для выполнения настоящих и будущих профес-	Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Междунар. отношения, 1997. — С. 243	Кадрово-экономическая функция

1	2	3
<p>сиональных требований. Оно подразумевает содействие развитию индивидуальных склонностей и способностей работников, особенно с учетом изменений характера деятельности, а также интересов производственных и индивидуальных целей. Развитие кадров осуществляется как процесс, происходящий в ходе определенной последовательности действий с учетом поставленных целей, т. е. улучшения производственного потенциала членов предпринимательства</p>		
<p>Развитие персонала, т. е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации</p>	<p>Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юристъ, 1998. — С. 190</p>	<p>Раскрытие личностного потенциала работников и роста их способности</p>
<p>Развитие — высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому. Развитие характеризуется специфическим объектом, структурой, источником, формами, направленностью. Развитие не просто изменение... а с преобразованием во внутреннем строении объекта, в его структуре, представляющей собой совокупность физически связанных между собой элементов, связей и зависимостей</p>	<p>Философская энциклопедия. — М., 1967. — С. 452</p>	<p>Высший тип движения, изменения материи и сознания</p>
<p>Развитие объекта есть раскрытие или развертывание его внутренних изначальных потенций как автономное явление в силу внутренних закономерностей</p>	<p>Зеновьев А. А. Логическая социология. — М.: Социум, 2002</p>	<p>Раскрытие или развертывание внутренних изначальных потенций объекта</p>

Характеристика понятия “развитие”

Показатель	Характеристика
Как объект исследования	Представляет совокупность функционально связанных между собой элементов, связей, зависимостей, изменяющихся с преобразованием во внутреннем строении, структуре. Развитие происходит процессуально в определенных условиях взаимодействия с “соседними системами”
Структура (механизм)	Характеризуется количеством составляющих элементов, порядком их расположения и качественными изменениями в процессе развития
Источник развития	Возникает в результате противоречий между старым и новым
Форма развития	Эволюционная (медленное, постепенное, качественное изменение); революционная (внезапная, резкая, скачкообразная) смена качественных характеристик в структуре объекта
Направленность	Прогрессивная; регрессивная
Динамика	Времени; темпов роста

Как показали исследования последних лет, в практической деятельности задача развития персонала в организациях ставится крайне редко. Отсутствие потребности в этом объясняется низкой ценой рабочей силы на рынке труда и ориентацией на прибыль “сегодня и сейчас”. Естественно, что здесь допускается стратегический просчет в формировании будущей конкурентной способности персонала и организаций, особенно в условиях глобализации бизнеса.

Сущность развития с позиций стратегического управленца. В соответствии с концепцией самодвижения, саморазвития, самоуправления [129] объекты природы и социума порождаются средой и развиваются под ее воздействием. Однако с определенного времени объект развития начинает неадекватно реагировать на внешнюю

среду. Он имеет потенциал к саморазвитию и, следовательно, — к самоуправлению.

Человек, персонал организации — объект целостный, обладающий сложной внутренней структурой. В силу процессов самоорганизации в нем происходит усложнение связей между компонентами его целостности, или диалектический цикл индивидуального развития. Так как человек — сложная многоуровневая биосоциальная духовная система, то происходящий цикл развития — более высоких уровней; достигаются качественно разные стадии развития, разворачивается его внутреннее содержание. В случае нереализации потенциала саморазвития усложнение и интеграция структурных элементов происходят до определенного предела. Процесс развития определяется внутренними источниками самодвижения материи. Развитие человека — это результат внутреннего противоречия, когда он как субъект и объект собственной деятельности, как продукт общества и культуры реализует собственную потребность и субъективную волю.

Развитие связано с проблемно ориентированной рефлексией [15]. При общем онтологическом (сущностном воззрении на объект развития, позволяющем осуществлять объектно-каузальный анализ) подходе к обсуждению проблемы развития необходимы:

- совмещенность развития с рефлексией, мышлением и деятельностью;
- включение онтологического рассуждения в мышление в целом, а мышления — в рефлексию, сопровождаемую сознанием, самосознанием и волей, рефлексии — в целое меняющейся деятельности;
- сведение онтологического в мышлении к объектной интерпретации синтетического предиката, если он претендует на замещающее представление о целостности того, о чем идет речь и целостности универсального типа.

Содержанием представлений об объекте развития выступает цикл его бытия. Сущность объекта развития предопределяет ее проявления в тех или иных условиях среды. Результатом функционирования развивающегося объекта является определенная форма движения к новому — форме развития. Содержанием ее есть изменение развивающегося объекта, составляющего вместе с формой процесс развития.

Форма развития — устойчивая связь составляющих его изменений. Она детерминирует характер изменений. Развитие объекта

обуславливается его собственной формой. Форма развития повторяет апробированные в прошлом и фиксирует способы возникновения нового. Форма проявляется в виде законов, структуры, организации развития. Организация развития может быть понята как форма проявления его детерминации. Функционирование и развитие сложно организованных систем предполагают их внутреннюю и внешнюю детерминацию. В сложных самоуправляемых системах отмечаются самодетерминация, характеризующаяся целесообразной направленностью активности, которая требует соответствующей стратегии для сохранения устойчивости системы. Сложно организованная самоуправляющаяся система сохраняет свою устойчивость посредством извлечения из окружающей среды информации, энергии и вещества. В развитии формы состоит этап самоактуализации сущности, изменяющий внутренние условия для реагирования на внешние. Сущностная картина развития объекта, построенная псевдогенетически (мыслительной реконструкцией линии развития), показывает путь развития, становится средством обнаружения этапа в развитии.

Чтобы понять, что создает потребность в развитии, обратимся к онтологическому анализу. Как устроен организм человека? Упрощая и абстрагируя, можно сказать, что организм — это “нечто”, обладающее как своей формой (план устройства), так и морфологией (то, из чего оно состоит). Форма дает определенность морфологии (рис 13.1).

Следовательно, “нормальное” бытие “нечто” возникает при заполнении формы. Однако форма обладает стремлением к самосохранности. В силу этого, если морфология заполняет форму, то она либо сохраняет, либо разрушает, либо видоизменяет свойства формы. По особенностям самой формы она может изменяться лишь как самоизменяющаяся, т. е. должна быть чувствительной к возможности изменений и иметь возможность, потенциал своего изменения. В процес-



Рис 13.1. Взаимосвязь формы и морфологии объекта развития “нечто”

тейшем случае форма сохраняется, но за счет трансформации самой морфологии.

Итак, “нечто” нормально функционирует, если морфология способна подстроиться к требованиям формы и как бы ее заполнять. Если же морфология, обладающая своим законом бытия — не самосохранения, начинает не соответствовать требованиям формы, то “нечто” либо разрушается (не соблюдается принцип соответствия), либо трансформируется путем изменения вначале самой формы (под “требования” морфологии), а затем морфологизации новой формы. Подтверждением этих рассуждений могут быть суждения классиков психологии.

Ж. Пиаже: “Развитие — это прогрессирующее расширение в поведении, усложнение путей, появление новых структур; ... это эволюция, направляемая внутренней необходимостью к равновесию, ведущему к большей устойчивости, гибкости, ассимиляции всего и аккомодации, ... в недрах предшествовавшей устойчивости возникают новые структуры; структуры накладываются на внешнее и преобразуют его”.

С. Рубинштейн: “Развитие человека не сводится к накоплению опыта, знаний, что зависит, в свою очередь, от внутренних условий, ... создаются внутренние условия для освоения способов действий более высокого уровня”.

Л. Выготский: “В каждом возрасте развитие меняет характер; ... развитие состоит в столкновении развитых форм поведения с более примитивными, ... высшие формы базируются на низших, снимая их и этим сохраняя существенное, ... в деятельности внутренние предпосылки раскрываются и формируются”.

А. Леонтьев: “На каждой стадии развития возникает своя ведущая деятельность со своими целями, отношениями, системой мотивов; ... обнаруживается, что старая деятельность и способности недостаточны, ... главный механизм развития психики — усвоение социальных норм, форм, видов деятельности”.

Психологи связывают развитие с появлением более сложных, новых структур и механизмов с переходом из внешнего бытия этих структур “вовнутрь” человека. Внутренние механизмы, структуры участвуют в деятельности персонала, обеспечивая реализацию норм, и меняются в деятельности. Поэтому основным внешним условием развития является такое изменение формы и содержания деятель-

ности, которое предопределяет развитие внутренних механизмов и структур. Основное условие смены форм — изменение прежнего механизма, структуры, которая предопределяет переход от вынужденного характера проявлений к самопроявлению. Вхождение человека в деятельность и нормативное пространство создают для него проблему совмещенности систем требований с возможностями его психических механизмов. Условия, вызывающие смещения и трансформацию способностей, по форме развития являются развивающими, а остальные — сопутствующими.

Трансформация способностей включает в себя этап накопления, приобретения устойчивости и обобщения. Изменение формы развития (ее абстрактной основы) и составляет процесс развития способностей как основы развития человека во всех его проявлениях. Особую роль в организации поведения, вынуждающего к трансформации способностей, играют язык, средства общения и коммуникации. Они позволяют придавать смыслу определенность, транслировать нормативные содержания, регулировать поведение. Овладение системой средств к действию и рефлексией этих действий, особенно языковых средств, составляет условие трансформации способностей.

Вначале эти средства в ходе оперирования подчиняются проявлениям прежних способностей. Затем появляется деформация способностей по критериям логики средств, что приводит к адекватному оперированию средствами. Вместе с овладением логикой средств обеспечивается овладение и логикой деятельности, предопределенной спецификой используемых средств. Иначе говоря, при общей форме развития, данной в диалектике, саморазвитие распадается на развитие в сущностном плане и развитие в плане явлений, проявлений. При этом в мышлении сущность не имеет морфологических ограничений и поэтому полностью соответствует форме развития, тогда как в способностях морфологизации предполагает ограничения. Эти ограничения приводят к внесению в них сущности как способов использования морфологии, а не ее создания. И лишь вторично, если позволяет сама морфология, она также трансформируется, подстраиваясь под нормативно-функциональные требования. Как только морфология исчерпывает свой адаптационный потенциал, развитие прекращается при всем наличии внешних требований.

Сущность управления развитием с позиций стратегического управленца. Управление на макроуровне характеризуется реализацией абстрактных норм — стратегий (проектов, планов, и т. п.), требует последовательного абстрагирования от конкретной, повседневной действительности.

На конкретном уровне воспринимается объект (“нечто”). При этом в различное время и в разных условиях наблюдения существуют разнообразные представления об объекте. Для соединения воедино текстов-описаний изменяющегося объекта, различия его объектных интерпретаций и соотнесения различного к одному объекту нужно выйти за пределы созерцательного подхода. Необходимо конструкторско-теоретическое, или концептуальное, утверждение о наличии у объекта разных состояний, но он при этом остается тем же объектом. Конструкторско-теоретическое обоснование особенностей развития можно раскрыть с учетом онтологических принципов развития [17].

Первый онтологический принцип — форма и морфология в статическом “нечто” отдельно не существуют. Однако в проявлениях, в реакции на воздействия создается бытие, когда морфологическое как бы разотождествляется с формой, приобретает за счет относительной самостоятельности и воздействия свою “траекторию” бытия (рис. 13.2).

Второй онтологический принцип — форма не может долго находиться без морфологии, и она создает напряжение, поле, к которому чувствительна морфология, в той или иной степени соответствующая форме (рис. 13.3).

Третий онтологический принцип — морфология не может полностью соответствовать форме и поэтому, обладая относительной самостоятельностью, может вызывать не только положительное напряжение притяжения, но и отрицательное напряжение отталкивания (рис. 13.4).



Рис 13.2. Проявление первого онтологического принципа развития

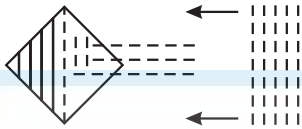


Рис 13.3. Проявление второго онтологического принципа развития

Форма как бы защищается от несоответствующей морфологии. Она должна или сделать морфологию соответствующей в ходе трансформирования, или вытеснить ее и продолжить “втягивание” более соответствующей морфологии.

В том случае, когда форма остается постоянной, морфологии необходимо либо адаптироваться к форме, либо уступить место более соответствующей. Если же сама форма способна изменяться, то морфология становится стимулятором ее трансформаций в зависимости от меры адаптивности морфологии. Усложнение формы изменяет условия взаимоотношений с морфологией и соответствует развитию, а упрощение — деградации. Во взаимодействии может складываться различная ситуация в зависимости от чувствительности морфологии и формы каждого “нечто”. При повышении чувствительности к развитию даже морфологически ориентированные воздействия вызывают реакцию формы. Однако реакция развивающего типа или актуализация потенциала более вероятны, если относительно чувствительности преобладает реакция форм [17].

Кроме того, можно выделить типы в зависимости от объема проявлений как сохраняющего, так и трансформирующего характера. Полные нечувствительность, трансформируемость или сохраняемость маловероятны онтологически. Необходимо еще выделить типы, связанные со сменой способа реакции, проявляющегося как переход к внутренним трансформациям равновесия между формой и морфологией либо исключения трансформирующего проявления.

Итак, развитием “нечто” будем считать трансформацию его базового абстрактно выраженного бытия, его сущности, формы в направ-



Рис 13.4. Проявление третьего онтологического принципа развития

лении большего усложнения и большей абстрактности [14]. Развитие связано с трансформацией формы, а в силу этого для управления развитием управленец должен вводить соответствующую форму, т. е. оформлять процесс соответствующего развития.

13.2. УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Развитие как категория диалектики является результатом применения принципа всеобщей связи и взаимодействия. Развитие есть необратимое, определенно направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов, приводящее к возникновению нового качества [94]. Развитие принято рассматривать как процесс и результат целой системы изменений: прогрессивных и регрессивных, обратимых и необратимых, прерывающихся и непрерывных, стабильных и неустойчивых, количественных и качественных, связанных с усложнением и упрощением развивающейся системы, направленных, стохастических и многих других. Однако не все изменения являются достаточными и необходимыми характеристиками развития. Таковыми являются необратимые, направленные качественные изменения организованных объектов, осуществляющиеся системным образом [94]. Поскольку предметом изучения в данной главе является развитие человеческих ресурсов, это уточнение относительно взаимосвязи изменений и развития достаточно важно.

Процесс развития как бы “пробивается”, прокладывает себе дорогу сквозь многочисленные флуктуации, отклонения, изменения. И в той мере, в какой этот процесс направлен, целеустремлен, субъективно организуем, данные изменения могут аккумулироваться, интегрироваться, выстраиваться во внутренне обусловленную линию, траекторию жизненного пути человека.

Становление системы управления человеческими ресурсами осуществляется в процессе необратимого развития, однако представить его в виде вектора было бы слишком грубым приближением. Жизненные обстоятельства и внутренняя логика самодвижения предполагают возвраты, девиации, временный регресс, повторение прой-

денного, замедления и рывки, ускорения. Таким образом, развитие человеческих ресурсов представляется процессом движения по восходящей всей массы уже достигнутого содержания и обогащения новым. Развитие — это двойной процесс: в нем старое уходит, а новое приходит, утверждая себя не путем беспрепятственного развертывания своих потенций, а в борьбе со старым [28].

Для выявления условий развития представим систему формирования человеческих ресурсов в виде управляющего объекта (подсистемы управления формированием человеческих ресурсов) и управляемого (персонал) (рис.13.5). Управляющая система включает деятельность государства, гражданского общества (ГО), общественных организаций (ОО), общественных движений (ОД) и самостоятельную работу человека, персонала.

Анализируя количественные и качественные факторы устойчивости, А. Богданов обнаружил, что увеличение количества элементов целого создает потенциал инертности и сопротивляемости негативным воздействиям среды. При этом более значимым является качественный фактор, связанный с характером связей между элементами. Более “связанный” комплекс может быть более инертным и сопротивляющимся воздействиям среды, чем более громоздкий и

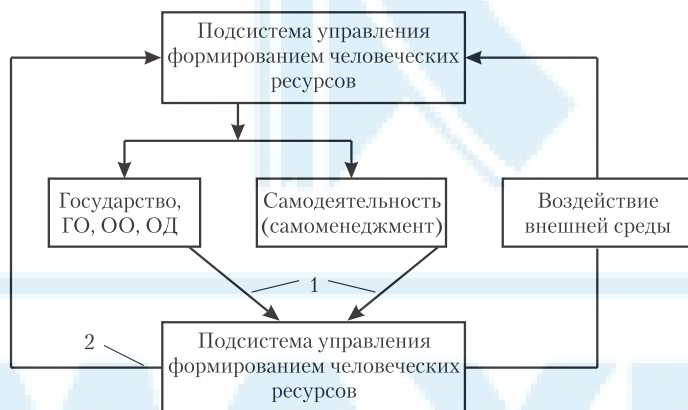


Рис.13.5. Система формирования человека:

1 — каналы командной связи; 2 — каналы обратной связи

менее связанный [41]. Сама устойчивость связывается им с типом сред и их воздействием, мерой негативности воздействия. В одних средах “нечто” менее устойчиво, а в других — более устойчиво.

Воздействия среды при чувствительности к ней отдельных элементов порождают различные варианты повышения и снижения устойчивости, связанные с влиянием устойчивости части на устойчивость целого, усиление или ослабление частей как условий изменения состояния устойчивости целого. Поэтому возникают кажущиеся парадоксы, когда условия, благоприятные для целого, могут оказаться неблагоприятными для частей и, наоборот. В неблагоприятных условиях повышение неоднородности, усложнение целого уменьшают устойчивость всей системы.

Для самосохранения частей получают “энергию” из внутренней среды, и ускоряется процесс вырождения целого, так как внутреннее взаимодействие направлено не на взаимную стабилизацию и упрочнение, а на эгоцентрическое лишение оснований, источников бытия друг друга. Между потреблением и расходом “энергии” нарушаются приемлемые пропорции. Тем самым между благополучием частей и целого, а также благополучием разнозначимых подцелостностей обеспечиваются типовые отношения в каждом типе внешних условий — стабильных и нестабильных, позитивных и негативных, направленных на части и на целое.

Различают потенциальную устойчивость, которая определяется возможностями воспроизводства и сопротивляемости отрицательным воздействиям со стороны целого как механизма, а также актуальную устойчивость, зависящую от реального в определенный момент состояния целого, его мобилизованности, снижения действия системных связей или выделения зон активности, временно замещающих целое, и т. п. Целое само по себе представляет некоторое сочетание взаимной поддержки, взаимного использования, взаимного вытеснения или взаимного “равнодушия”. Следовательно, для прогнозирования тенденций развития необходима такая аналитика, которая совмещала бы “видение” внутреннего и внешнего.

Структурная устойчивость выражается в явлении “равновесия”. Выражением структурной устойчивости является тектологический, т. е. универсальный, закон равновесия, сформулированный А. Лешателем. Системой равновесия можно назвать такую, которая сохраняет свое строение в данной среде. Структурная устойчивость

морфологически обеспечивается уравниванием внешних воздействий внутренними сопротивлениями.

Устойчивость имеет две формы: одна носит характер организационной “статики”, а другая — организационной “динамики”. Одна касается проявления исходной базы, потенциала “нечто” и допустимых модификаций сохраняемой базы, а другая — изменения самой базы. Тем самым изменяются основание равновесия, его содержательность. Такое изменение происходит либо “изнутри” по типу созревания или инерции самоизменений, либо навязывается извне, но в пределах возможностей самого основания, пластичности его формы и присущего ему “плана” развертывания. В аспекте содержания развитие характеризуется как нарастание различий, обособленностей, вступающих во взаимодополнительные отношения посредством общей внутренней среды, передачи друг другу того, что передающей стороне не нужно, но в чем нуждается принимающая сторона. А. Богдановым [41] установлено, что основным условием развития организационных систем является наличие (рис. 13.6):

- а) открытости, т. е. осуществления обмена с внешней средой информацией (6), энергией (7), веществом (8);
- б) цели (9);

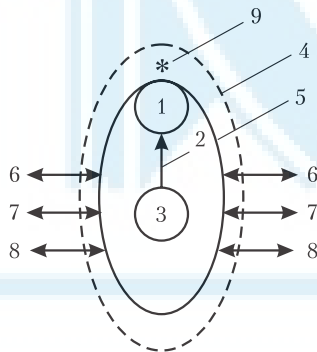


Рис 13.6. Условия эффективного прогрессивного развития организационной системы:

1 — орган стратегического управления; 2 — процесс информационного обеспечения о состоянии безопасности системы; 3 — служба безопасности; 4 — граница внутренней организационной среды; 5 — граница внутренней среды безопасного информационно-психологического воздействия; 6 — информация; 7 — энергия; 8 — вещество; 9 — цель

в) сервиса безопасности, обеспечивающего орган управления (1) требуемой информацией (2) о необходимости принятия мер безопасности.

Закрытыми системы могут быть только теоретически, но, тем не менее, может наблюдаться организованное противодействие поступлению информации, энергии, и вещества. Необходимость иметь цель определяется требованиями закона целеполагания. Важность этого требования обусловлена тем, что под цель определяется система управления организацией. В этом плане учет требований закона соответствия управляемой и управляющей подсистем требует, чтобы они соответствовали цели управления, а система управления — цели общества. Служба безопасности организации должна обеспечить не только компьютерную и физическую безопасность организационной системы, но и ее целостность. Последнее относится к стратегической функции безопасности.

Результаты исследований А. Богданова подтверждаются более поздними работами: “Развиваться с качественными изменениями, с возрастанием уровня организации способны лишь открытые системы...” [5; 6]. Человек относится именно к таким системам, что убедительно показано в работах И. Шмальгаузена [326], П. Анохина [19]. Однако наилучшим образом развивается система, которая имеет наиболее адекватный внешним воздействиям механизм адаптации; наиболее совершенный механизм защиты (границы) от сигналов, превышающих возможности адаптера; наиболее благоприятную среду для поддержания рабочего состояния адаптера и границы.

Например, излишняя открытость, организованная в СССР, способствовала его развалу, так как ослаблением внутренних механизмов самоорганизации и защиты, сохранения и адаптации можно объяснить обнаружившуюся вдруг неспособность противостоять естественному, испытываемому любым государством, разрушительному воздействию извне. Таким образом, внутри системы (человека) надо искать причины, приводящие к утрате возможностей противостоять влиянию неблагоприятных внутренних и внешних факторов.

Вторая (после открытости) составляющая, создающая условия саморазвития, по А. Богданову, — это цель. Организация, система должны иметь цель. И. Павлов особое место в системе рефлексов человека отводил рефлексу цели — стремлению к обладанию определенным раздражающим предметом, понимая и обладание, и предмет

в широком смысле слова. “Суть этого рефлекса не в цели или ее ценности, а в стремлении. Сама цель — дело второстепенное; стремление к ней — в этом главное... Рефлекс цели имеет огромное жизненное значение, он есть основная форма жизненной энергии каждого из нас” [211]. “Жизнь только у того красна и сильна, кто всю жизнь стремится к постоянно достигаемой, но никогда не достижимой цели или с одинаковым пылом переходит от одной цели к другой. Вся жизнь, все ее улучшения, вся ее культура делается только людьми, стремящимися к той или другой поставленной в жизни цели. ... Жизнь перестает привязывать к себе, как только исчезает цель” [211]. Особенностью рефлекса цели является быстрое развитие успокоения, равнодушие после достижения цели и возникновение повторного стремления в движении к новой цели. Как и другие рефлекссы, рефлекс цели может усиливаться или подавляться различными жизненными обстоятельствами. Если эти обстоятельства постоянно на пути человека выдвигают любого рода непреодолимые препятствия (произвол, формализм, равнодушие и т. д.), не позволяют видеть жизненную перспективу, то он неизбежно превращается в пассивное существо, лишенное способности заглядывать в будущее, ставить цели и достигать их.

Отметив важность цели, зададим вопрос о цели системы формирования человека. Цель не определена, так же, как и не обнародована цель большой и сложной организационной системы, какой является Украина. Человек поставлен в условия, когда он свое развитие рассматривает только с учетом воздействий внешней среды и собственного мировоззрения. Однако большинство населения имело деформированное, “коммунистическое” мировоззрение, определявшее цели, ценности, идеалы, жизненную позицию и т. д. Подсистема управления в лице государства, общественных институтов, хотя и сменила цели, но оставила прежние структуры, формы, методы управления. Проявляется отделение формы от содержания (морфологии), что, как мы уже говорили, способствует развитию системного кризиса. Личный же менеджмент у многих людей согласуется с целью “грабительского капитализма”.

Важным элементом человеческих ресурсов является уровень владения рефлексией. Рефлексивная функция появляется и реализуется в любой практической деятельности, в которой возникло затруднение [13]. При этом исследовательская функция рефлексии (рекон-

струкция появления затруднения) переходит к критической (выявление причины затруднения) и нормативной (перестройка прежней нормы) функциям. Критика и нормирование как бы вырастают из исследовательского рефлексирования [13]. Построение картины осуществленной жизнедеятельности дает материал для критики и последующего нормирования (изменения жизненных планов, технологий решения задач и т. д.). Развивающийся человек, активно познающий себя и окружающий мир, постоянно рефлексировывает над своими поступками, над испытываемыми затруднениями в решении жизненных задач. Поступок является тем связующим звеном между человеком и его жизнедеятельностью, которое способствует его саморазвитию. Понимая структуру поступка, важности рефлексии над ним с учетом реальных условий и обстоятельств, человек овладевает способностью занимать позицию “над” своей жизнедеятельностью (“выходить” из жизнедеятельности), реально становится субъектом своей жизнедеятельности. С. Рубинштейн выделял [250] два способа существования человека в мире:

1. Человек не выходит за пределы непосредственных отношений, в которых он живет. Здесь человек весь внутри жизни, всякое его отношение — это отношение к отдельным явлениям, но не к жизни в целом. Такая жизнь выглядит как природный процесс, хотя часто не осознается человеком.

2. Человек связан с появлением рефлексии, которая как бы приостанавливает, прерывает этот непрерывный процесс жизни и выводит человека мысленно за ее пределы. Он как бы занимает позицию вне ее.

Здесь начинается либо путь к душевной опустошенности, к нигилизму, к нравственному скептицизму, к моральному разложению, либо путь к построению нравственной человеческой позиции на новой сознательной основе. Человек становится подлинным субъектом своей жизнедеятельности, его поступки обретают философский оттенок, он становится ответственным за ход своей жизни, за поддерживаемое отношение к ней. Однако понимание возможности рефлексии еще не означает ее эффективного применения на практике. Рефлексия — это навык, который необходимо развивать практикой, это специальная подготовка человека. Таким образом, открытость человека как биосоциальной и духовной системы, наличие у него “адаптирующего устройства”, обеспечивающего устойчивость к воздействию внешней среды, цели и владение рефлексией создают ему

внутренние условия для развития. Человек развивается (совершенствует свой ресурс), управляя этим развитием. Следовательно, самоуправление своей жизнью предполагает развитие ресурса человека. Однако человек, реализуя свои замыслы, развивается только в обществе, в общении с себе подобными в трех сферах коллективной деятельности — духовной, политической и материальной [338].

При этом оптимальное развитие социума предполагает гармоничное сочетание всех трех сфер при объединяющем признании общей значимости духовных ценностей. Организующей основой всестороннего развития общества (и человека) в современных условиях может быть кадровая политика, основанная на познании и использовании закономерностей социальной динамики и служащая интересам как государства, так и гражданского общества [336]. В случае наложения на кадровую политику идеологических ограничений возникают деформации в развитии внешней и внутренней сред человека, в последующем приводящие (особенно в условиях перемен) его к системному кризису.

Феномены пассивности и активности имеют в науке о человеке статус хорошо разработанных абстракций, содержание которых достаточно ясно. Они служат (на уровне категорий) при обращении к внутренней жизни “Я”, к самостоятельной способности “Я” создавать вещи и идеи. Эти свойства “Я” могут определяться социальными и природо-космическими факторами, что получило свое отражение в концепции “универсального эволюционизма” Н. Моисеева, в концепциях пассионарности и эволюционизма [84–86; 186]. Н. Моисеев отмечал новую тенденцию в развитии культуры — становление “коллективного интеллекта” [184; 185]. Однако следует заметить, что при интеграционных тенденциях “массой” могут поглощаться отдельные части. Если рассматривать взаимоотношения массы и личности, то нельзя исключить рецидив “безмолвного большинства”, как уже было в эпоху средневековья и в последующее время. Большинство может быть пассивным, что вызвано условиями жизни индивида, вынуждающими выбирать стратегию “двойного сознания”, т. е. одновременно признавать и не признавать систему принятых в обществе ценностей.

Г. Щёкин [336] называет объектом кадровой политики человеческие ресурсы, предметом — систему управления человеческими ресурсами. Учитывая, что в процессе осуществления самоуправления жизнедеятельностью человека он совершенствует свой ресурс, и то,

что внешнее (социальное) управление человеком является, по сути, самоуправлением [29], предлагаем в число приоритетов кадровой политики включить самоуправление человека своим развитием. Еще Гегель, вскрывший проблему развития и много сделавший для того, чтобы развитие стало человеческой ценностью и смыслом жизни многих, под развитием имел в виду саморазвитие человека.

Условием проверки готовности человека к активной жизнедеятельности и своеобразным “толчком” проявления человеческого фактора, всех источников саморазвития в человеке являются кризисные состояния. Наиболее научно обоснованный подход к пониманию природы кризисов дает синергетика. Синергетическое объяснение кризисов связывается с нарушенным равновесием с внешней средой. В кризисный (бифуркационный) момент происходит качественное преобразование открытой нелинейной системы, какой является человек, имеющей выраженную тенденцию к самоорганизации. Развитие этой системы на качественно новом посткризисном уровне в значительной мере оказывается зависимым от случайного флуктуационного влияния в точке бифуркации, в момент пика кризисных переживаний. В современных исследованиях вскрываются различные причины, приводящие к кризису, но в данной ситуации он рассматривается как фактор воздействия на источники саморазвития человека.

Кризис становится движущей силой развития человеческих ресурсов, когда момент нарушения равновесия, появления новых потребностей совпадает с узловыми моментами, поворотными пунктами жизненного пути человека, принятием решения, определяющего траекторию дальнейшего движения. Источником, движущей силой развития являются переломные, кризисные ситуации, требующие реставрации всей пространственно-временной структуры, нового отношения к себе и своей жизни, перестройки системы самоуправления.

Человек неоднократно оказывается в кризисных ситуациях, основной периодизации которых являются не психофизиологические чувствительные периоды, не возрастные нормативные кризисы, не социальные переходы, а значимые жизненные события, требующие выбора новой траектории жизненного пути. Решающим условием возникновения жизненных кризисов оказывается угроза осуществления основных жизненных целей, замыслов, влекущая за собой

вынужденную корректировку, осознание жизненного сценария, программирования жизнедеятельности. Осмысленное отношение ко времени собственной жизни стимулирует поиск конструктивных выходов из кризисной ситуации, мобилизует внутренние ресурсы, перед которыми нередко отступают даже болезни.

Жизненный мир человека в условиях воздействия внешних факторов остается относительно автономным и специфичным для каждой личности. При этом, попадая в экстремальные ситуации, человек выработал, в отличие от животных, механизмы выживания, псевдоискусственного отбора, критерии которого создавались людьми на протяжении истории. Выживали с большей вероятностью не биологически более приспособленные, а социально приспособленные, способные быть в тени, когда убивают ярких, быть слабыми или притвориться слабыми, когда убивают сильных, быть умными, когда дерутся глупые [315].

Однако внешние разрушительные силы почти бессильны перед силой духа, “упрямством духа”, как называл эти свойства характера В. Франкл, анализируя особенность выживания в концентрационном лагере [298]. Эта сила духа является значительным источником саморазвития и самоуправления человека, системообразующим фактором. Для человека в кризисе важно существование стремления к реальной действительности, желание пробудить свой потенциал, свои резервы, приблизить жизненный мир, “ставший субъективным”, к живой реальности. Реконструкция модели мира предполагает осознание жизненной ситуации как кризисной, принятие ее как реальности, требующей от человека готовности к корректировке жизненных замыслов, уточнению жизненных целей, выбору стратегии.

В настоящее время понимание причин возникновения кризиса связывают не с устойчивостью и равновесными состояниями объектов, а с более сложными закономерностями становления, саморазвития, самоорганизации. Внимание при этом уделяется конструктивной случайности, когда малые причины могут породить большие последствия. Человек как неравновесная система может быть приведен в кризисное состояние, по мнению И. Пригожина, тем быстрее, чем более он чувствителен к внешним воздействиям. Слабые сигналы на входе системы могут порождать значительные отклики и приводить к неожиданным эффектам. Система в целом может перестро-

иться так, что ее поведение будет казаться непредсказуемым [234; 235]. Провоцирующие кризис внешние обстоятельства так или иначе взаимодействуют с внутренними. Важнейшим признаком кризиса является избирательное повышение чувствительности к важным воздействиям. Поскольку в ходе кризиса изменяется способ детерминации процесса развития, то легко вмешаться в работу внутриличностных механизмов и способствовать поиску обновленных жизненных ценностей.

Когда кризис содержит реальную угрозу существованию, происходит распад привычного способа жизни, выход в иную реальность, нарастает ощущение опустошенности, никчемности бытия. Поведение в кризисе характеризуется негибкостью, прямолинейностью, примитивным уровнем эмоциональной регуляции жизнедеятельности. Человек становится зависимее от окружения, границы его психологического пространства расплываются. Душевная смута сопровождается возрастанием роли веры, переосмыслением таких понятий, как “бог”, “смерть”, “грех”, “искушение”, гипнологи относят это к трансовым состояниям сознания.

Жизненный кризис является и движущей силой. Кризис (в переводе с греческого — поворотный пункт, решение) — это грань, разделяющая этапы жизненного пути, состояние серьезных потрясений, переоценки былых ценностей, пересмотра жизненных замыслов. Результаты многих исследований дают основания рассматривать кризис как явление неслучайное, имеющее подчас неясные причины возникновения, механизмы протекания. Кризисы имеют различные пусковые механизмы в складывающихся жизненных ситуациях.

Для управления человеческими ресурсами представляет интерес кризис как движущая сила саморазвития человека и управление этим процессом. Влияние, например, внешних факторов (экологического бедствия, социального потрясения), нарушающих привычный уклад жизни (устойчивые стереотипы), приводит одних к внутренним разрушающим противоречиям, а других — к пробуждению дремавших жизненных сил, к яркому раскрытию личности. Жизненный путь человека проходит в соответствии с жизненным замыслом, сценарием. Оказавшись в кризисной ситуации, он выбирает решения из многих вариантов. Кризис предполагает поливалентность, человек вынужден остановиться и оглянуться, осознать свое отноше-

ние к жизни как таковой, пройденному отрезку времени, собственному будущему. Оценка качества жизни, ее смысла и целей, мучительный выбор дальнейшего направления движения, ответственность перед собой и другими в индивидуальной жизни — таково только психологическое содержание кризиса. Угроза проекту будущей жизни, не позволяющая свернуть с отлаженного пути, приводит к осмыслению, корректировке планов, выбору новых стратегий достижения жизненных целей.

В процессе жизнедеятельности происходит динамичное преобразование человеком жизненного пространства. Специфика его динамических реконструкций может быть выявлена такими способами метризации, как онтогенез, время жизни, жизненный цикл, жизненный путь. Развитие жизненного пространства характеризуется внутренней логикой его становления. Представляя его координаты в виде отношения к собственной жизни (психологическое время) и к другим людям (психологическое пространство), можно получить их функцию — отношение к самому себе. Результаты исследований [284] показывают, что отрицательное и положительное отношение к себе зависит от отношения к другим, к своим жизненным планам и их реализации, к потребностям и желаниям своим и окружающих. В отношении к себе можно “увидеть”, “прочитать”, чем для каждого человека есть его собственная жизнь, является ли он творцом, автором, режиссером.

Пространственно-временные характеристики жизненного пространства содержат в преобразованном виде онтогенетические закономерности, возрастные свойства, черты хронологического возраста, жизненного цикла. Фазы жизни, возрастные стадии, различные переходы в индивидуальной, семейной жизни, профессиональной деятельности создают отдельные этапы построения мира, имеющие прерывно-непрерывный характер или определенные периоды жизненного пути. На каждом этапе жизненное пространство (модель мира) предстает целостным феноменом с нелинейной детерминацией формирования. В процессе развития оно приобретает определенную форму, влияющую на организацию пространственно-временных координат. Структурные характеристики жизненного пространства при переходе от одного этапа жизненного пути к другому трансформируются. Следовательно, первое, что должен сделать человек по выходе из кризиса, — это изменить свою модель видения жизненного

пространства, затем начинать оценивать жизненную ситуацию и свое видение в ней себя и т. д. Этот процесс деятельности характерен для ранее рассмотренных социальных технологий.

13.3. ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

Важность понимания проблем развития определяется тем, что в настоящее время, по мнению президента Национальной академии наук Украины, обосновывается необходимость формирования стратегии национального развития с учетом современных направлений глобальных и интеграционных процессов [67]. При этом академик Б. Патон отмечает необходимость учета, как минимум, двух обстоятельств: 1) определенного реалистического набора вариантов поведения человечества; 2) существования принципов отбора, которые позволяли бы сравнивать разные сценарии, отбрасывая непригодные для будущего развития” [67].

Сегодня человечество стоит в начале нового этапа своего развития, что обуславливает необходимость ясности понимания последствий принимаемых стратегических решений. Готова ли современная теория осуществить научный анализ сложившейся ситуации, объяснить происходящие реалии или нет? И в связи с этим осуществляется поиск фундаментальных законов совместного устойчивого развития сложных систем. Ученые пытаются понять внутренние тенденции их развития, различающиеся уровнем культур, экономики, религиозными традициями. Эти проблемы изучаются в рамках нового мировидения, создаваемого междисциплинарными подходами синергетики или нелинейной динамики [159].

После того, как в XX ст. было установлено, что развитие — нелинейный процесс, предпринимаются попытки выяснить принципы нелинейного синтеза при объединении систем, находящихся на разных стадиях развития, выделить спектр путей возможного развития сложных систем, познать внутренние тенденции их развития [159]. Действительно, в нашем кризисном мире нельзя рассчитывать только на хаотичность рыночного отбора, на старые методы линейного мышления, прогнозы на основе экстраполяции от на-

личного. На международных конференциях уже признается, что рыночный механизм сам по себе не выводит на прогрессивный путь развития, не организует экономику. В реальных условиях необходимо знать возможные варианты будущего. Однако, поскольку оно неоднозначно, использование при выборе варианта развития метода проб и ошибок уподобляется в реальной действительности методу проб и катастроф. Следует учитывать факторы детерминации эволюционного процесса не только из прошлого, но и из будущего [159]. В сложившейся в мире ситуации есть несколько путей в будущее. Следовательно, важно перейти в будущее, сделав правильный выбор.

Доказано [158–160], что существуют определяющие параметры порядка, описывающие асимптотику развития (цели, к которым стремятся сложные системы). Имеются подходы, позволяющие проанализировать простые асимптотические цели развития. В сложных системах (социальных, экономических и др.) существует спектр внутренних целей развития. Показано, что даже в неживых системах определенного класса происходящие там процессы приводят к определенным устойчивым организациям. Это свидетельствует о том, что попытки построения изолированной социальной или экономической системы без учета глобальных факторов, нелинейности ее развития приведут к разрушению этой системы, и развитие выйдет на относительно простые цели. Главной задачей становится определение целей для открытых нелинейных систем, выяснение направления процессов в данной открытой нелинейной диссипативной среде [159; 160].

Теорией обосновано и практикой подтверждено, что для сложных систем будущее — всегда не единственно. При этом устойчиво могут развиваться не любые и не как угодно организованные системы. Существуют правила организации этих сложных целей (структур аттракторов), правила построения сложных структур, их объединения в целую коэволюционирующую сложную структуру, развития всех простых структур внутри сложной. На основе синергетической методологии можно строить представления о спектре путей эволюции сложных систем и говорить о существовании “поля” путей развития. Путь начинается в точке разветвления (бифуркации.). В настоящее время человечество находится в точке бифуркации и, следовательно, предстоит выбор.

Факторы, усложняющие этот выбор:

1. Незнание правил запрета — законов, ограничивающих развитие. Ученые считают, что любой поступок может противоречить законам развития, и результат будет уничтожен диффузным хаосом [160]. Следовательно, нельзя рисковать, даже если все приведенные утверждения достаточно убедительны. Варианты выбора должны быть проверены, сопоставлены и обсуждены, ибо невежество может привести к крушению самой цивилизации.

2. Незнание законов ускорения эволюции и неучитывание действия их механизмов. Учеными установлено: чтобы системы не поглощали друг друга и не разрушались в процессе коэволюции, необходимо объединять различные структуры с учетом их особенностей, степени их связи (например, экономической). Это относится не только к разным экономическим образованиям, различным регионам и странам, но и к коэволюции между природой и человечеством, поскольку существуют правила коэволюции сложных систем [160].

3. Неучитывание существования пульсирующего ритма восхождения к единству в процессе развития для всех сложных структур. Это обуславливает необходимость в процессе развития частичного возвращения в прошлое. В противном случае сложные системы распадаются в моменты обострения кризисных ситуаций.

Практика свидетельствует о возможности трансформации путей развития. При этом установлено, что неравномерность развития систем может стать потенциальной причиной потери устойчивости развития и привести к конфликтам. Показано, что человечество ныне проходит критическую эпоху смены парадигм развития, никогда прежде не переживаемую [160]. В соответствии с прогнозами ученых в реальном мире скорее будут главенствовать центробежные силы, распад систем управления, а не центростремительные, организующие факторы как тенденции глобального развития.

13.4. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ¹

РАЗВИТИЕ МЫШЛЕНИЯ

Существуют различные определения мышления:

- внутреннее, активное стремление овладеть собственными представлениями, понятиями, побуждениями чувств и воли, воспоминаниями, ожиданиями и т. д. с целью получения необходимой для овладения ситуацией директивы [258];
- психический процесс отражения действительности, высшая форма творческой активности человека [239];
- обобщенное и опосредованное познание [271].

Дать сущностную характеристику мышления сложно, поскольку его часто отождествляют с рефлексией [17]. В силу исторической традиции в качестве психологического процесса обычно рассматривается только “речевое мышление” — особая форма мышления, которой уделяется большое внимание вследствие развития коммуникативных средств и речевой деятельности. Предметом речевой деятельности является сознание другого человека, результатом этого “мышления” — выявление определенности в знаниях, нормах, оценках и т. п., позволяющей действовать организованно. У человека всеобщим средством, отождествляющим его сознание с сознанием другого человека и взаимно его изменяющим, является язык. Поэтому особая роль в развитии человека принадлежит речезыковым средствам. Овладение языковыми средствами изменяет всю процессуальную и мотивационно-поведенческую систему “мышления”. Эти средства обеспечивают переход от предсказания к сознанию, к самосознанию, к организации мыслительных процессов, к миропониманию и т. п.

Наиболее часто используемые сегодня формы организации мыслительных процессов (логические, задачные, проблемные и др.) возникают в ситуациях, где субъекту мышления приходится осваивать множество норм и средств языкового типа, выполнять массу предписаний. Поэтому в анализе мышления смешиваются все источники организации внутренних процессов, называемых мышлением.

¹При разработке текста использованы работы О. Анисимова [14–16]).

Следует различать мышление как особый механизм, включенный в бытие человека или коллектива. Если наряду с мышлением заметное влияние оказывают другие механизмы (сознание, предсознание, подсознание, самосознание, самоопределение, мотивация, воля и др.), то проявление мышления модифицируется и может переходить в обслуживание иных механизмов.

Необходимой предпосылкой мышления является процесс восприятия (рис 13.7). В нем уже до социализации различимы основные процессуальные единицы, которые “подхватываются” в мышлении: имитационное запечатление (1), расчленение первичного образа (2), отбор значимых частей (3), обобщения однотипных частей (4), синтезирование частей в структуру (5), объектное интерпретирование структуры (6), отступление от интерпретации (7). При невозможности использовать в действии готовую структуру как заместитель объекта происходит возврат в конструирование новой структуры, расчленение нового первичного образа, дополнительное запечатление, использование полученных структур для более организованного отбора, синтеза и т. п. Уже в восприятии учет структурирования, переструктурирования, применение и интерпретация структур предоставляют все возможности для представлений (рис. 13.7).

В восприятии работают механизмы внимания, запоминания, воображения, но они базируются на создании и структурировании запечатлений, имитационных результатов и еще не создают мышления. Сущностное в мышлении проявляется в связи с организацией мыслительных процессов в рамках социокультурных требований. Нормы

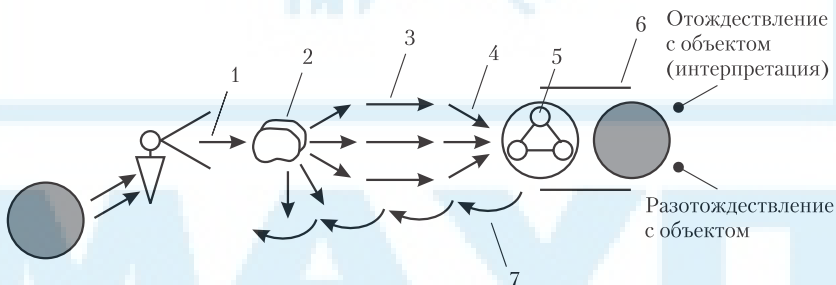


Рис.13.7. Процесс восприятия объекта.

Объяснения см. в тексте

для деятельности обуславливают появление задачной формы организации мышления. Сущность нормы является процессом, в котором, сделав один реальный шаг, необходимо задать вопрос о содержании следующего шага. Этот вопрос как бы выясняет известное нормативное содержание. В вопросе фиксируется неизвестное, а в усвоенном нормативном содержании находится искомое. Уже в этом обнаруживается ритуал, корни которого содержатся в мыслекоммуникации.

Для понимания формы “решение задач” рассмотрим генезис мыслекоммуникационных процедур. В мыслекоммуникации понимающему необходимо проверять правильность понимания содержания возникающего образа или содержания образа, послужившего для автора основой построения высказывания. В этом случае понимающий строит текст вопроса на допонимание, в котором имеются две части — констатация версии понимания и сам вопрос как призыв подтвердить или опровергнуть версию. Даже если вопрос сопровождается слиянием этих двух частей, функционально они всегда в культурно-коммуникабельной форме содержатся (рис 13.8).

Особенностью вопроса является абстрактность содержания, которое конкретизируется в рамках ответа. Версия базируется на более конкретном содержании, из которого находят ответ на вопрос — искомое. Функциональные отношения частей текста предопределяют функциональные отношения двух типов образов — “место” (неизвестное) и “наполнение” (искомое) на фоне исходного материала образов (рис 13.9). Данное функциональное отношение возникает при

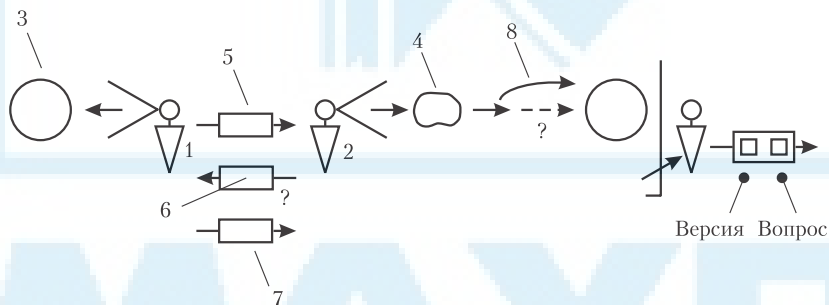


Рис 13.8. Схема мыслекоммуникации автора и понимающего:

1 — автор, воспринимающий объект (3) и высказывающий текст (5); 2 — понимающий воспринимает текст (5) и формирует образ (4) в плане сознания; уточняет понимание (6) и, получив уточняющий текст (7), корректирует (8) понимание образа

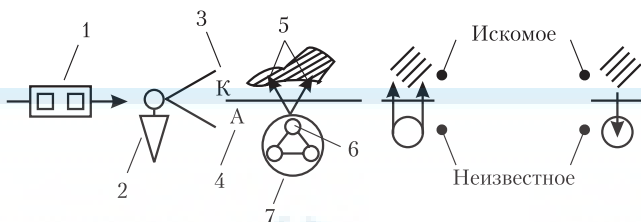


Рис 13.9. Функциональные отношения частей текста мыслекоммуникации автора и понимающего:

1 – текст, воспринимаемый человеком; 2 – конкретизация абстрактного содержания текста в плане сознания понимающего; 3 – конкретный текст, в котором имеются непонятные звенья (5), т. е. “искомое”; 4 – абстрактный уровень, где используется теоретическая схема (7), полученная методом восхождения от конкретного к абстрактному; 6 – звено, соответствующее “неизвестному”, к которому ищется “искомое”

вопросах на допонимание, а затем выделяется и превращается в “задачу – решение”. Вне абстрактных содержаний нельзя прийти к заданной форме мышления.

При ответе на вопрос и опровержение приходим к форме мышления – проблематизации. В динамике перехода от одних образов к другим или переструктурированию образов исходный процесс как бы концентрирует в себе предпосылку мышления. Ее обслуживают все процессы, сопровождающие жизнедеятельность, деятельность и т. п., но они не являются мышлением. Это как бы предморфология мышления, связанная с функционированием органов отражения, познания и др. Рефлексия предполагает соотнесение, сопоставление образов, способствует превращению предморфологии мышления в морфологию. Мыслекоммуникация, связывающая автора с понимающим и критиком, автором и организатором процедур, концентрирует сопоставления и оперирование представлениями различного уровня абстракции.

Понимание требует сопоставления того, что уже выражено, с появляющимся в ходе понимания. Критик вводит версию, определяя различие между его и авторским содержанием. Необходимость согласования как понятого, так и высказанного порождает потребность в однозначности содержаний, принимаемой всеми сторонами, создании конструктивных обобщений (рис 13.10).

Изложение точки зрения в функции отображения “объекта”, решение познавательной или критической задачи, различные умозаключе-

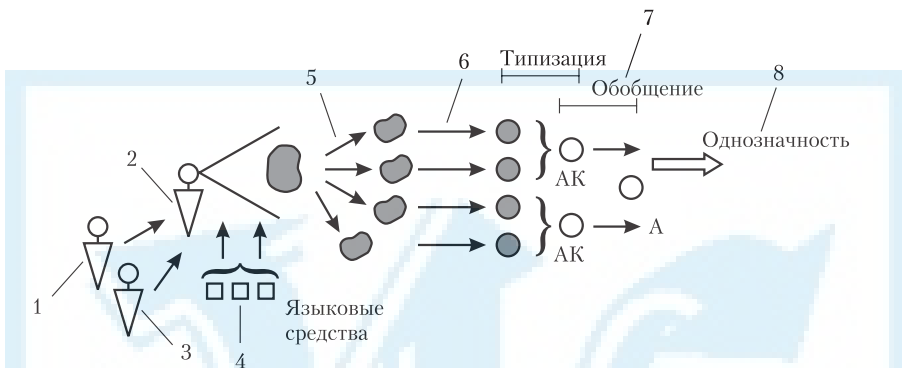


Рис 13.10. Содержания конструктивных обобщений понимания объекта:
 1 — автор текста; 2 — понимающий; 3 — критик; 4 — использование знаков в анализе понимания текста (5); 6 — использование языковых средств (знаков, значений и правил использования знаков) для выявления существенно значимых типовых признаков элементов текста (типизация); 7 — обобщение — процесс перехода от фиксации результатов реконструктивно-созерцательного познания к конструированию заместителя многообразия созерцаний, приобретение качеств "абстракции" (АК); 8 — итог обобщения результатов наблюдения, первичных описаний объекта изучения (абстракция), однозначность понимания текста

ния базируются на сопоставлении содержаний. Даже суждение основано на сопоставлении двух различных по функции содержаний — "о чем" и "что" говорится. Речезыковые стереотипы, складывающиеся в коммуникации и включающие различные сопоставления, превращаются в логические формы, организующие высказывания (рис 13.11).

В зависимости от наличия логических форм проявляется и сущность речезыкового мышления. Однако при реализованной логической форме учет содержательной стороны речемысли может привести к изменению логической формы в пределах либо принципов дополнительности, либо уточняемости с применением готовых форм движения мысли. Развитие речезыкового мышления основано на особой модифицируемости логических форм, когда в месте расположения (локусе) модификации формы абстрагируются и этим предполагают вторичную их конкретизацию со смещением, заменой прежней формы более конкретной (рис 13.12).

Если отделить рефлексивность мышления от реализации внешних функций, то можно выделить внутренние его характеристики,

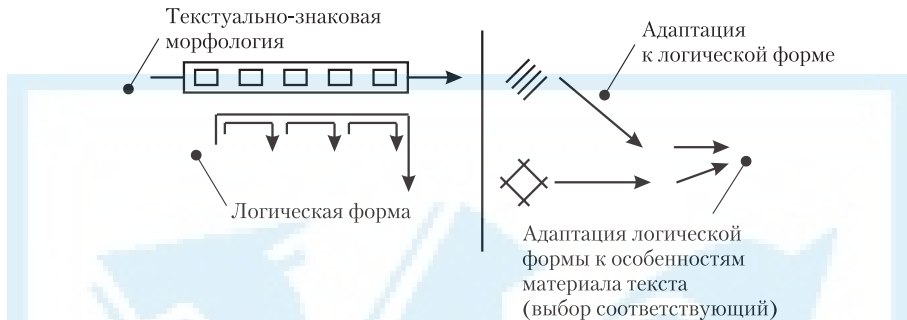


Рис. 13.11. Образование логических форм в мыслекоммуникации

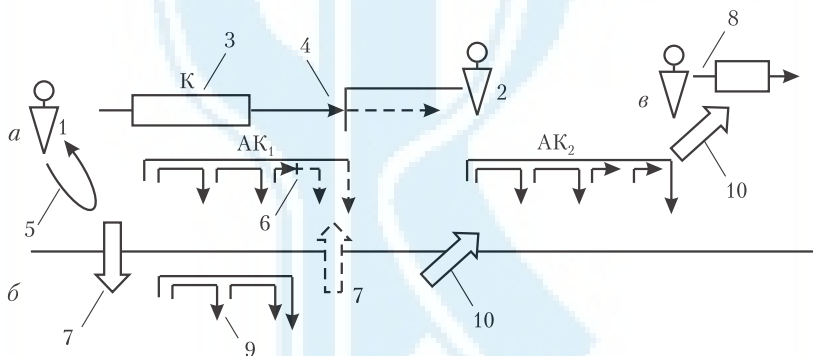


Рис. 13.12. Развитие речезыкового мышления модификацией формы процесса:

a — процесс восприятия конкретного текста (3), передаваемого автором (1), встречается непонимание (4) у понимающего (2); автор пытается использовать абстрагированное текста (5), но сталкивается с затруднениями в применении одного из способов оперирования (6); *б* — совершенствование формы AK_1 за счет дополнения (уточнения) формой (9) в сложных процессах (7); *в* — процесс развития речезыкового мышления (10) модификацией логической формы AK_2 и вторичной конкретизации текста

наиболее отчетливо заметные в рассуждающем мышлении, в изложении мысли. В простейшем случае рассуждение является описанием явления с применением языковых средств. Описание осуществляется текстуальным сопоставлением образа явления и его языковым замещением. Содержательные единицы языкового значения привлекаются

для создания их структуры. Конструкция “значения” соотносится с содержанием образа явления, замещает его и, в силу абстрактности значений, выражает “существенное” в содержании образа (рис 13.13).

Понимающий одной частью текста отсылается к образу явления или необходимости создания этого образа, а другой — стимулирует к построению интегрального значения. Сущность высказывающего, описывающего мышления состоит в гипотезе трактовки явления, за которую отвечает автор. В силу однозначности и общности содержательных средств языка организуется адекватное понимание, а затем и критика. Если же высказывающий выражает содержание образа явления, то он должен особым способом применять средства языка, сохраняя созерцательный характер того, что он выражает. Однако тогда мышление начинает терять социокультурный характер, индивидуализируется в жанре самовыражения автора, и согласования в коммуникации уже не предполагаются. Отсылая к созерцанию, ничего доказать невозможно, так как каждый видит по-своему.

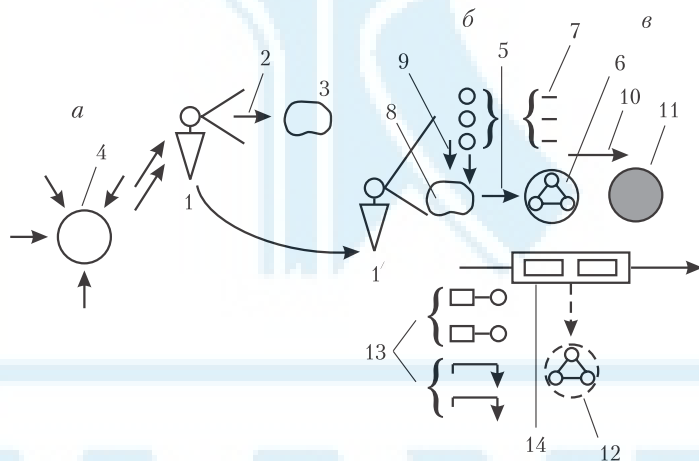


Рис 13.13. Образование содержания основной части высказывания:

a — отражение (2) в сознании человека (1) образа (3) реального объекта (4); *б* — процесс сопоставления (5) структурированной схемы (6) из абстрактных компонентов значений текста (7), полученного с помощью языковых средств (13) из сконструированного (9) образа (8); *в* — соотношение человеком (1) “значевой” конструкции (6) с содержанием образа (11); и выделение существенного (12) в тексте (14)

Синтетическое значение содержания текста, приводящее к однозначности и завершенности согласований, обеспечивается через схематическое изображение, а также символические средства коммуникации и мышления. При их использовании, а также рефлексии применения появляется возможность натурализации морфологии и формы мышления, сопоставления типов содержаний и др. Наличие таких возможностей открывает путь к систематическому развитию мышления, базируясь на выявлении сущности и проявлений сущности мышления. В частности, можно фиксировать изменение интегральных значений, уровни замещений и уровни абстрагирования (рис. 13.14).

На каждом уровне происходит свое сопоставление с содержанием на других уровнях. В то же время на каждом уровне осуществляется двойное событие — сопоставление содержаний различного типа и уровней, применение средств языка. В их использовании разделяется оперирование средством как таковым и как выражающим содержание (в качестве “объекта”), что и обуславливает наличие формального и содержательного аспектов в речезыковом мышлении. Поскольку зависимость от содержания образов в индивидуальном

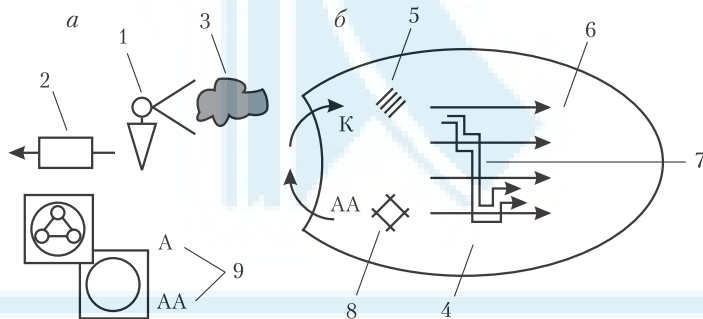


Рис 13.14. Рефлексивное движение содержания мысли по абстрактным уровням:

a – человек (1), который передает в тексте (2) созерцание образа (3); *б* – рефлексия (4) при передаче человеком текста; 5 – содержание конкретного наблюдения; 7 – рефлексивное движение содержания текста по изменяющимся уровням абстрагирования (6) до получения в тексте предельных абстракций (8); *в* – возможность проявления состояния конкретного образа на различных уровнях: А – абстрактном, АА – предельно абстрактном и одного в другом

сознании и предсознании должна привести к однозначности понимания, то индивидуальное самовыражение заменяется приведением в соответствии с возможностями языка, конструированием синтетических значений.

Не отстраняясь от индивидуального образа, коммуникант (см. рис. 13.14) основное внимание начинает уделять оперированию знаковыми средствами и фиксированными, социокультурно значимыми значениями. Одновременно возникает необходимость мышления “объективного”, сконцентрированного на содержании, вести речь от имени объективного содержания. Логика, организующая мышление коммуниканта (рис. 13.15, 1), расщепляется на ту, которая акцентирует внимание на знаковых средствах, позволяя их применять (“формальная”) (6), и ту, которая акцентирует внимание на “отождествлении с объектом”, на онтологии (“содержательная”) (5). Нельзя иметь точку зрения, не предполагая онтологии [17]. Предшествующие варианты – смысловое самовыражение, формальное следование правилам – свидетельствуют либо о подготовительной стадии, либо об отсутствии точки зрения.

Содержательная логика (СЛ, 7) предполагает формальную (ФЛ, 8) как свою морфологию, но “подчиняющуюся” ей, ее требованиям, так как она является сущностью, определяющей внешнюю значимость мышления (рис 13.15).

Возникает основное противоречие логической организации, или сущности, мышления, состоящее в принципиально различных путях

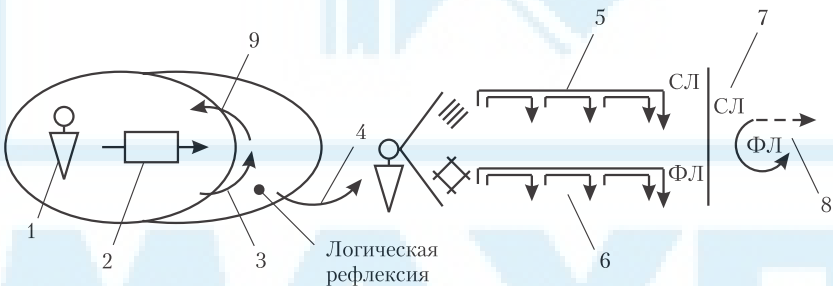


Рис. 13.15. Логическая рефлексия организации мышления.

Коммуникант (1) осуществляет вхождение в логическую рефлексия (3), где происходит логическое оформление (5–8) текста (2); 4 – разворачивание логической рефлексии; 9 – выход из логической рефлексии и представление текста (2)

достижения целей содержательного и формального характера. Возможность преодоления противоречия связана с таким развертыванием мысли, когда предшествующее содержание не заменяется новым, а сохраняется в нем, в то же время средство усложнения лишь уточняет, “уплотняет” прежнее содержание. Это и есть основное требование псевдогенетического выведения или выведения конкретного из абстрактного, применяемое к развивающимся объектам. Этот вариант совмещения формальных и содержательных требований является предельным по уровню организации мономышления [17].

Во втором случае следующее утверждение мыслителя “пропускается” в рассуждение лишь после “согласия” всего предшествующего содержания, прежде всего, того, которое подлежит уточнению, “уплотнению”. В линии развития объекта остается лишь однонаправленное движение по “самораскрытию”. Однако в иных случаях это становится не только недостижимым, но и несоответствующим всей сложности реальных изменений. Логика систематического уточнения или самораскрытия объекта свидетельствует о завершении пути возрастающей организации мыслительных процессов для моноизложения. В таком “чистом” мышлении ничего в содержании не является случайным и субъективно-произвольным. Фактически это движение мысли является полностью заданным, так как все вопросы содержатся в предшествующем результате. Последующее движение как бы отвечает на внутренние для содержания вопросы и конкретизирует предшествующее содержание. Однако для того, чтобы это было возможным, необходимо еще выявить те предельные абстракции, которые превращают чистое мышление в развертывание хода постановки и решение задач, искомые которых “выводятся” из самих исходных содержаний в онтическом их “самопоявлении”.

Выявление таких абстракций составляет процессы проблематизации. Когда мыслящий человек сталкивается с затруднением в построении заместителя эмпирического, созерцательного образа при наличии предшествующих версий заместителя, он либо сводит материал созерцаний к заместителю и этим воспроизводит задачный подход, либо модифицирует сам заместитель. Однако для организованного процесса модификации требуется критерий. Такими критериями, которые могут сохранить содержательность мышления, являются онтологические схемы более высокого уровня абстракции, не спо-

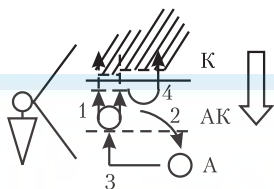


Рис 13.16. Использование онтологических схем при задачной форме мышления:

1 – попытка задачного подхода; 2 – построение более абстрактного заместителя; 3 – использование нового заместителя; 4 – вторичные действия задачного типа

заместитель становится ориентиром для поиска возможных дополнений или редуций прежнего содержания (рис 13.17).

Более абстрактный заместитель дает возможность трансформаций прежнего заместителя, допускает “места” для инноваций. Необъясненные, незамещенные содержания направляют, локализуют расположение “места” относительно прежнего заместителя, подсказывая, давая прототип содержания неизвестного. Однако это “место” или проблема должны быть еще построены с учетом прежнего содержания приемлемым для этого содержания образом. Проблема расширения прежнего содержания на прежнем уровне абстракции решается “стиранием” части этого содержания, чем “освобождаются” места для иных вариантов. Оставаясь на том же уровне абстракции,

собные замещать прежнее содержание и локализовать поиск иного заместителя (рис 13.16).

При сопоставлении прежнего и нового заместителей оказывается, что прежний заместитель по содержанию выводим из нового, и это один из возможных путей конкретизации. Следовательно, возможны и другие варианты, среди которых найдется необходимый. При проблематизации осуществляется не просто критериально опосредованный переход от одного “ближайшего” к эмпирическому, конкретному или более конкретному содержанию, а опосредствованная модификация прежнего заместителя, и более абстрактный за-

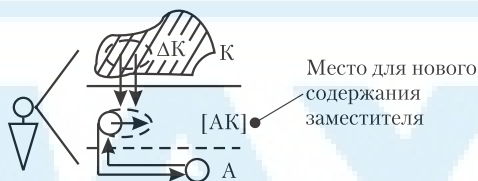


Рис 13.17. Опосредствованная модификация абстрактного заместителя содержания мысли

стирание или присоединение становятся введением совершенно “бессодержательной пустоты”, а не проблемы. Проблема строится на базе использования более абстрактных заместителей, а затем она является основанием конкретизации, т. е. происходит сведение проблемы к задаче.

Проблемный подход и форма проблематизации являются дополнительными к задачному подходу и формам решения задач. Они отвечают необходимости менять основание сопоставления с исходным содержанием. Поэтому сущность мышления, его бытие всегда двойко — “задачно-проблемно” и покрывает все необходимости реального мышления.

Развитие мышления означает путь выхода на все большую определенность мыслительных форм, все большую их сложность и переход ко все более универсальным средствам постановки задач и проблем. Все сказанное сохраняется и в реализации мышлением рефлексивной функции. Однако экстенсивное усложнение здесь связано уже не с самим механизмом мышления, а его включением во множество рефлексивных функций.

РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ

При обсуждении развития человеческой личности необходимо согласовать различия в понимании понятий “индивид”, “субъект”, “личность”. Применение термина “индивид” касается досоциализационных качеств человека. Для характеристики социализованных проявлений используется понятие “субъект” как человек, выполняющий нормы социума, а “личность” — изменяющий их [17]. В пределах этих типов человек имеет “стандартный” набор психических механизмов, каждый из которых реализует свою функцию в поведении. Исходя из того что человек может быть включен в различные циклы бытия (деятельностный, социальный, социокультурный), может увеличиваться количество функций и механизмов — вторичных, третичных (например, мышление, сознание, самосознание, самоопределение, рефлексия и др.). Однако у каждого человека какие-то функции (и механизмы) становятся предпочтительными в проявлениях и развитии. Все они являются источниками индивидуализированного проявления в жизни человека.

В пространствах деятельности соблюдение норм укрепляет субъектные качества и ослабляет — личностные. Коррекция норм и отношения к деятельности как инновационно-деятельностному бытию укрепляют личностные качества и ослабляют — субъектные. Вследствие сложного устройства пространства деятельности разделение указанного типа происходит применительно к части кооперации и к кооперации в целом.

В кооперативных, системодетельностных, иерархических структурах различаются базовые, сервисные, исполнительские и управленческие звенья. Поэтому субъектные и личностные качества чувствительны к различию исполнительского и управленческого бытия. Субъектные качества укрепляются в исполнительском, а личностные — в управленческом бытии. Поскольку и в исполнительском, и в управленческом звеньях систем могут быть свои расчленения по этому же критерию, возникает системный “заказ” на субъектные и личностные качества.

Динамика изменения субъективных механизмов, их проявлений зависит как от индивидуальных склонностей, предрасположений, так и от устроенности социальных, деятельностных сред, исходящих от них “заказов” и пребывания в этих средах.

Человек принадлежит к миру естественных, социальных отношений, миру культуры. Социальные отношения, связанные с подчинением, порождают трансформацию мотивационных, потребностных, поведенческих механизмов, и человек приобретает субъективные качества. Овладение культурой приводит к тому, что субъективные качества обобщаются. Абстрактные потребности (ценности), цели (идеалы), нормы (стратегии) и т. п., с одной стороны, сохраняют свое предписывающее начало для деятельности человека, а с другой — предполагают их конкретизацию. Освоение культуры означает приобретение способностей конкретизировать абстрактные предпосылки будущей деятельности в соответствии с ситуацией. Человек как бы освобождается от жесткости норм в нормативном пространстве и может выбирать альтернативы, допускаемые исходной абстракцией. Выбор касается всего, что требуется для действия: потребности, мотивы, цели, знания, поведения и др. Он является рефлексивным звеном деятельности, следовательно, в рефлексии осуществляется выбор на основе осознания, мыслительных способностей и т. п. В рефлексии культурно мыслящего человека совмещаются как естест-

венные прототипы внутренних оснований поведения (индивидуальные потребности, знания, мотивы, способы поведения и т. д.), так и обусловленные культурой их более выраженные аналоги (ценности, концепции, понятия, категории, проблемы, стратегии, идеалы) [14]. Внутренние основания, предельные критерии, нормирования или перенормирования соотносятся с реконструкцией ситуации и с динамикой потребностного состояния (рис. 13.18).

Человек реализует нормы, освобождаясь от сковывающего его самовыражения. Однако это не означает игнорирования норм, ибо данное освобождение — в сохраняющихся рамках. Создается парадокс культурного бытия, требующий иных качеств человека — личностных.

Личность — это психический механизм, позволяющий совмещать культуру (поведения, переживания, мышления, рефлексии, самоопределения и т. п.) и самовыражение в условиях проблемной ситуации. Самовыражение, базирующееся на естественной динамике потребности и мотивации, превращается в морфологию, оформляемую в рамках культурных предписаний. Поскольку конкретизация культурных норм, высоких абстракций предполагает введение движения в формы, то оформлению подвергается и формодинамический процесс. Абстрактная форма как бы адаптируется своей конкретизацией к требованиям морфологии, и лишь в силу этого подчиняет ее в конце совмещения, создавая особенность субъектных качеств (рис. 13.19).

Личностные качества базируются на субъектных в проблемно значимых условиях, но их становление и применение связаны именно

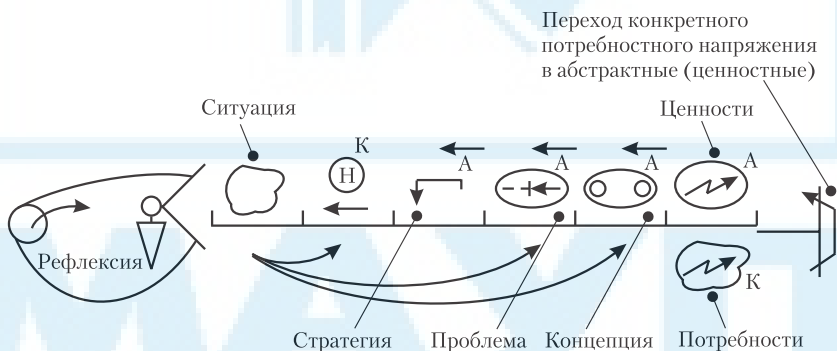


Рис 13.18. Организация рефлексии культурно мыслящего человека

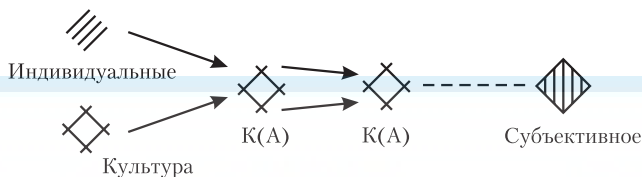


Рис. 13.19. Оформление субъектных качеств человека

с обеспечением формообразовательного движения и его совмещения с целостностью проявлений в таких условиях. Становление личности предопределяется, с одной стороны, внешней организацией присвоения абстрактных норм культуры и ее средствственных и продуктивных воплощений, обуславливающих необходимость для адекватного использования иметь абстрактные способности. С другой стороны, внутренней предпосылкой личностного становления являются склонность, чувствительность к пребыванию в затруднениях, в проблемных ситуациях, к абстрагирующей деформации исходных психических механизмов, к утверждению абстрактных условий механизмов в ходе их проявлений в конкретизации.

В связи с возможностью существования многих уровней абстрагирования каждого типового психического механизма личностное проявление изменяется при переходах от уровня к уровню. Однако одностороннее развитие личности при доминировании одного из механизмов приводит к целостной однобокости личности (интеллектуально акцептированная личность, духовно и этически акцептированная личность и т. п.).

Развитие личности происходит тогда, когда удастся проконтролировать изменения основания, сущности ее содержания на основе создания более абстрактного уровня этой личности. Изменение личности может быть и не развитием, если базовое содержание остается на том же уровне абстрактности и лишь дополняется новыми, допустимыми фрагментами. Приобретение способностей предопределяется и созреванием, и формирующим (педагогическим) воздействием. Однако только то может быть сформировано в обучении, что обеспечено уровнем созреваания. Эти уровни являются источником направленности мотивации, ее готовности к ведущей деятельности.

После того как созревание перестает быть определяющим, основным источником развития человека становятся обучение, воспитание. При этом необходимо соблюдать общую логику развития, формирование способности организованного самоизменения. В общем процессе развития может выделиться линия развития личности. Особенности механизма личности обуславливают сложность проектирования и изучения процессов личностного развития, ибо их следует еще выделить из индивидуальных и субъектных качеств. Это наиболее отчетливо видно на примере овладения социокультурными средствами.

В овладении средствами, в том числе интеллектуальными, можно выделить три основных этапа. На первом этапе средство не используется в его внутренней логике, в рамках фиксированных свойств и процедур из-за неготовности для этого самого человека. Он манипулирует, использует средства либо в логике жизнедеятельности, либо в логике избранной и освоенной деятельности.

На втором этапе человек точно соответствует фиксированным свойствам средства, определенным процедурам за счет преодоления логики самовыражения или иной деятельности, иного средства.

На третьем этапе человек превращает средство в предмет своего замысла. Средства, принадлежащие миру норм и деятельности, опознаются благодаря их носителям, в соответствии с логикой своего бытия. Само по себе средство не используется желающим его применить без особой процедуры обучения или самообучения, самокоррекции.

Изменения в человеке подчинены в ходе обучения логике средства, и чем более необычно новое средство, которым он овладевает, тем больше в нем должно происходить трансформаций. Он должен знать, уметь, желать, ценить, мыслить, самоопределяться и т. д. Такой вариант применения средств требует наиболее сложных перестроек в человеке, наличия личностных качеств. Личность в подобных случаях и отрицает (продуктивный аспект), и сохраняет (репродуктивный аспект) прошлое. Она подчиняет самовыражение, поиск новизны самой по себе решению вполне определенной задачи и проблемы, источником поддержания которых служит социокультурная среда. Личность ничего не теряет, а только “уплотняет” в своей инновационности прежние результаты.

РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ

Под способностью понимают [267]:

- возможность осуществлять какую либо деятельность, умение делать что-либо, вести себя определенным образом;
- индивидуальные особенности личности, обуславливающие predisposition к осуществлению какой либо вида деятельности;
- индивидуально-психические особенности, определяющие успешность выполнения деятельности или ряда деятельностей, не сводимые к знаниям, умениям и навыкам, но обуславливающие легкость и быстроту обучения новым способам и приемам деятельности.

Способности часто классифицируют на организаторские, исполнительские, изобразительные, математические, музыкальные, научные, творческие и т. п. Важность развития способностей определяется тем, что они тесно связаны с общей направленностью личности, со склонностью человека к той или иной деятельности и, следовательно, даже в экономическом плане обеспечивают эффективное его использование в сфере производства и реализацию внутренних потенциалов человека, позволяющих осуществить его выход на вершину личностного и профессионального развития.

В индивидуальной жизнедеятельности, которая предопределяется необходимостью удовлетворения потребности (индивидуальной, ситуационной), устойчивость потребностей (первичных, вторичных, третичных и т. д.) является фактором накопления опыта. Под определенную потребность как бы суммируются и чувственно-эмоциональные внутренние реакции. При типизации потребности ускоряется процесс формирования зависимости выбора способа поведения от содержания потребности. Если рассматривать внутреннюю predisposition поведенческой реакции на возникшую потребность, то определенность внутренних predisposition и является способностью. Способность состоит в готовности к “запуску” поведения, к осуществлению, организации и прекращению поведения с привлечением в качестве “критерия” содержания и напряжения потребностного состояния (рис 13.20) [17].

Способность приобретает форму в индивидуальном опыте. Она вначале “бесформенна”, не выделена, обусловлена лишь морфологией организма и изменяющимися условиями. Морфологическое оформление способности в ходе формирования навыков, стереотипов

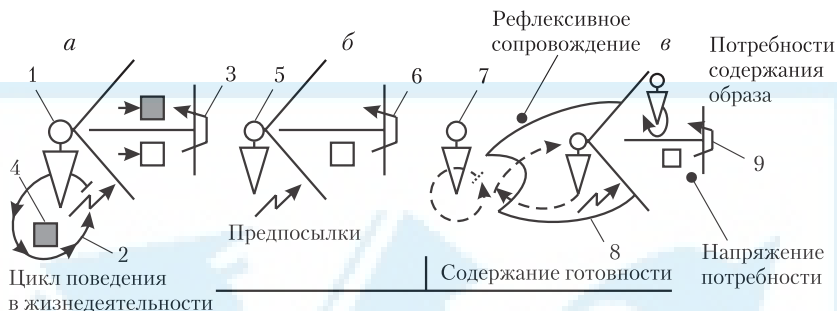


Рис. 13.20. Механизм формирования способностей:

а – человек (1) осуществляет цикл жизнедеятельности (2) по реализации потребности (4), производит сопоставление образа предмета; *б* – человек (5) испытывает состояние потребности (6); *в* – человек (7), готовый к реализации возникшей потребности в рефлексии (8), осознает образ потребности (9)

больше определяется общей “склонностью” морфологии к минимизации затрат энергии. Лишь развитие рефлексивного механизма, появление определенности образа действия, переориентация в поведении от самовыражения организма к следованию содержанию образа действия, абстрагирование самого содержания образа действия – все это приводит к появлению формы способности. Мобилизация внутренних механизмов, обеспечивающих поведение, использование в качестве основы поведения содержания способа действия приводят к линии развития способностей. В зависимости от подчинения содержанию образа способа действия, готовности к действию, к организованному поведению содержание меняется вместе с изменением содержания образа действия.

Иначе говоря, наличие базовой способности является результатом рефлексивного оформления поведения. Способность сохраняется, и ее морфологическая сторона может выходить за рамки формы в инерции самодвижения. Абстрагирование формы приводит к развитию способности, когда переходы от абстрактной нормы к конкретной и наоборот сопровождаются вычленением абстрактной готовности к поведению, ее конкретизации. Естественно, что это предполагает резкие изменения всего целого внутренних механизмов.

Абстрагирование сущности поведения (нормы) начинается до социализации, до “очеловечивания”. Поэтому и животные могут изме-

няться в процессе своей жизнедеятельности. У них усложняется рефлексивная основа организации поведения, могут усложняться и морфологические предпосылки поведения, органы и организм в целом. Однако только у человека абстрагирование сущности поведения, обеспечивающих его органов, самого поведения и готовности к нему происходит в новой системе критериев, отвлеченных от самой морфологии организма. Социальные и социокультурные критерии становятся ведущими.

Нормы возникают в ходе общения, усиленного коммуникацией. Сущность общения состоит в согласовании способов взаимодействия при сохранении и разрушении, преодолении логики индивидуальной жизнедеятельности. Сохранение происходит в начале согласования, когда другой человек рассматривается как предмет индивидуальной потребности, интереса и т. п. Однако в процессе согласования в связи с невозможностью договориться, при “жестком” преследовании лишь своего интереса появляется новый процесс — идентификация с другими, а затем и учет интересов, способов бытия другого при ограничении действия своих интересов. Вместе с добровольным ограничением содержания потребности, интереса, способов поведения по критерию самовыражения появляется добровольное обязательство соблюдать, реализовывать содержание договоренности. Тем самым логика жизнедеятельности заменяется логикой реализации нормативных положений (рис. 13.21).

В силу того, что реализация нормы, точное следование ее содержанию предполагают подчинение норме, без внутренних трансформаций это не может произойти. Должны появиться новые механизмы, модификации прежних морфологических органов и их проявлений, а также новые, “сверхъестественные” функции. Их сверхъестественность условна, так как человек вписывается в реальность, создавая социальные отношения, новые функциональные пространства как модификации проявлений измененных первичных морфологий. Прежние функции абстрагируются, порождая исходные их варианты. Цикл жизнедеятельности воспроизводится в содержании функциональных абстракций, их конкретизации и, следовательно, усложнении, обеспеченного иной морфологией и иными возможностями их проявления.

Поскольку смещение акцента с индивидуального на социально-культурное стимулируется и базируется на подчиненности норме,

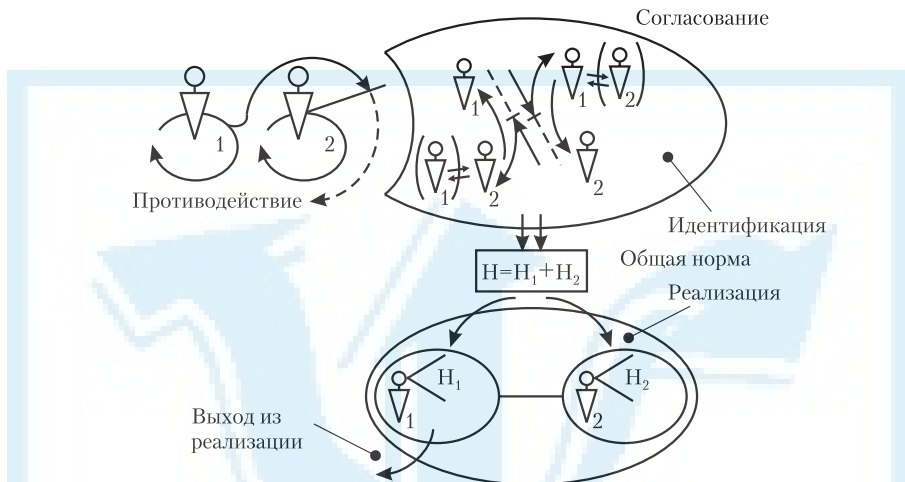


Рис 13.21. **Согласование норм в общении**

идее, ценности, стимулируется также изменение механизмов самоорганизации и самокоррекции, появление ответственности, воли, социально-культурного “Я” и др. Кроме того, идентификация, самоопределение, ответственность человека имеют определенность лишь тогда, когда развиты механизмы мышления, его социокультурные формы. Стимулятором и организатором этих процессов выступают коммуникация, ее внутренняя “архитектура”, средственное (языковое) обеспечение. Именно языковые средства обеспечивают достижение однозначности в содержании договора и его контролируемом изменении (рис 13.22).

Благодаря коммуникации оформляется мыслительный механизм, имеющий свою историю окультуривания, оформления, а вместе с ним и механизмы сознания, самосознания. Для этого необходимо процесс согласования совместить с рефлексивной функцией и перенести возможности коммуникации в рефлексивный процесс. Рефлексивное мышление является основным механизмом, ответственным за наличие и совершенствование нормативной основы деятельности, ее сущности, формы. Основные этапы рефлексии связаны с изменением ее сущности, которая перемещается от оформления

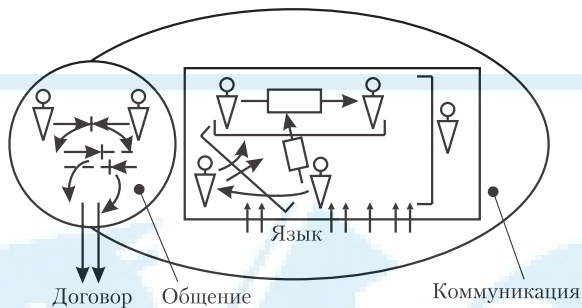


Рис 13.22. **Общение и коммуникация как механизм развития**

процессов нормирования к оформлению всех процессов в связи со средственным (критериальным) обеспечением.

Способ бытия человека в деятельности зависит от того, как он осуществляет рефлекссию. Потому, насколько он осознанно, самоосознанно, с волевым напряжением и готовностью к самокоррекции приступает к действию, настолько сохраняет в этом действии существенное.

Когда характер процессов нормирования меняется, человек становится все более ответственным за реализацию норм. Вместе с изменением характера возникновения норм и их реализации изменяется и содержание самого процесса становления, функционирования и развития способностей. Содержание норм становится отчужденным от самого человека, внешне фиксируется, транслируется во времени и пространстве. Следовательно, фиксируемым и контролируемым становится и процесс приведения в соответствие морфологии человека требованиям формы деятельности. Возникая в межсубъектных отношениях, согласованиях, коммуникациях, совместной деятельности, нормы находят своих хранителей и организаторов реализации в управленческом типе деятельности. Сохранность норм и организованность процесса включения и выключения субъектов из деятельности обеспечивают соответствие морфологии человека требованиям нормы и появление способностей. Поскольку появляются и более абстрактные нормы, можно говорить о возникновении абстрактных способностей человека (концептуальных, стратегических, ценностно-

самоопределенческих, этических и т. п.). В нормах фиксирован способ бытия человека, процессуально очерчивается его путь. Поэтому определенность нормативных абстракций дает и определенность абстрактных способностей.

Особую роль в формировании абстрактных способностей и в деформации человеческой морфологии, ее изменении, в развитии способностей играют средства, особенно языковые. Любое средство проходит путь становления, приобретения своей сущности. Вначале оно, будучи естественным (рис. 13.23), включенным в преобразовательный процесс, не отличается от морфологии (исходного материала, внешних предметов). В то же время эту морфологию используют для трансформации предмета преобразования. Поскольку при этом предполагается наличие цели, преобразование перестает быть только естественным процессом. Предмет, оставаясь в логике естественного взаимодействия с другим предметом, со средой, в то же время дополнительно локализуется в узком спектре желаемых взаимодействий, исключая все остальное. Именно средство является основным фокусом внимания и ограничителем, направляющим ход трансформации в нужное русло (рис. 13.23).

Субъект деятельности привлекает и использует средство для нейтрализации естественных влияний на предмет преобразования. При этом он зависит, с одной стороны, от своих представлений об исходном и конечном состояниях предмета, от внутренней логики его жизни, а с другой стороны — от того, что он знает о форме и морфологии средства, об изменяемости и неизменяемых

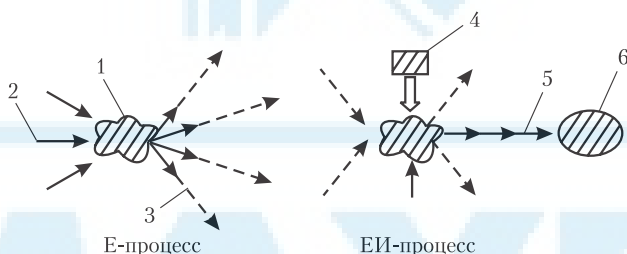


Рис. 13.23. Влияние средств на развитие способностей:

1 — предмет преобразования; 2 — действие окружающей среды; 3 — естественная реакция (процесс) на воздействие среды; 4 — средство развития; 5 — придание организованности воздействию естественного организованного процесса; 6 — преобразуемый предмет

вариантах. Если заданы начальное и конечное состояния предмета, то предопределяется и характер воздействия. Динамика морфологии средства в этом случае не должна быть помехой в организации преобразования.

В связи с особенностями средств процесс овладения ими становится насыщенным трансформациями человека-деятеля. А так как они абстрактнее, чем требования нормы конкретной деятельности, то уровень требований к деятелю повышается. Осваивая средство, человек готовится к реализации требований не только определенной нормы, но и любых норм, в которых возможно участие средства. Способности, соотнесенные со средством, всегда абстрактнее (рис. 13.24).



Рис 13.24. Взаимосвязь развития способностей и средств деятельности

Итак, сущность средства — в его обслуживающем характере, но в силу сверхъестественности средство активно влияет на трансформацию нормативных содержаний. Проблематизация средств означает и проблематизацию имеющихся способностей. При этом проблематизация средств сопровождается проблематизацией норм деятельности, но увеличивается вероятность проблематизации способностей, что приводит к трансформациям способностей или развитию на основе обеспечения использования более совершенных средств.

ВЫВОДЫ

1. Развитие является стратегической функцией кадрового менеджмента. В настоящее время в теории и практике вопрос о сущности понятия “развитие” исследован недостаточно. В практичес-

кой деятельности в сфере управления кадрами организации под развитием понимают обучение персонала. Развитие является ведущим фактором системы образования человека, персонала организации наравне с обучением и воспитанием. Развитие объекта — это раскрытие или развертывание его внутренних изначальных потенций.

2. Природа развития объясняется концепцией самодвижения и ее методологическими функциями — самодвижения, самоорганизации, самоуправления. Методологический анализ саморазвивающегося объекта свидетельствует, что исходным фактором его развития является имманентный потенциал объекта к саморазвитию и, следовательно, — к самоорганизации, самоуправлению. Источниками саморазвития персонала являются противоречия в деятельности, следствия социального выбора, потребности, идеальные реальные представления о себе. Стратегическое управление развитием предполагает оформление (введение форм) процессов развития в соответствии с потребностями организации, общества в кадрах.

3. Развитие связано с образованием новых, более сложных структур и механизмов психики персонала. Оно происходит по схеме перехода из внешнего бытия этих структур вовнутрь человека.

4. Внутренние механизмы, структурные компоненты психики участвуют в деятельности персонала, обеспечивая реализацию производственных норм, и изменяются с усложнением деятельности. Основное внешнее условие развития состоит в таком изменении формы и содержания деятельности, которое предопределяет развитие внутренних механизмов и структур психики персонала. Главным внешним и внутренним условием является такая смена форм проявления зарождающегося, изменяемого прежнего механизма, структуры, которая предопределяет переход от вынужденного характера проявлений к самопроявлению.

5. Помещенность человека и его психических механизмов в деятельность (нормативное пространство) создает для него проблему помещенности систем требований к рабочему месту с возможностями его механизмов. Это соответствие фиксируется в способностях. Условия, вызывающие смещения и трансформацию способностей, по форме развития являются развивающими, а остальные — сопутствующими. Сама трансформация способностей включает в себя этап накопления,

приобретения устойчивости и обобщения. Изменение абстрактной основы по форме развития и составляет процесс развития способностей как основы развития человека во всех его проявлениях.

6. Особую роль в организации поведения, вынуждающего к трансформации способностей, играют язык, средства общения и коммуникации, позволяющие придавать смыслам деятельности персонала определенность, транслировать нормативные содержания, регулировать поведение по соответствующим критериям. Овладение средствами деятельности и рефлексии, особенно языковыми средствами, является наиболее важным условием трансформации способностей. Последующее оперирование средствами вызывает столкновение самодвижения естественной природы человека и норм к этому движению. При введении новых средств деятельности оно в наибольшей степени отражается на внутреннем мире и логике бытия персонала.

7. Использование новых средств в ходе оперирования ими вначале подчиняется проявлениям прежних способностей, но затем способности деформируются в соответствии с критериями логики средств, что приводит к адекватному оперированию средствами. Освоение этой логики способствует овладению логикой деятельности, предопределенной спецификой указанных средств.

8. Под управлением развития персонала следует понимать создание во внешней и внутренней средах человека условий, побуждающих его к деятельности по развертыванию своего потенциала, с учетом наследственных программ (биологического и социального кодов), реальных условий жизни и целей организации.

Персонал управления организации, осуществляя управленческую деятельность, ставит цели развития рабочей силы, совершенствования выполнения должностных обязанностей, использования человеческих ресурсов.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. В чем состоит сущность развития? Охарактеризуйте особенности управления развитием.
2. Покажите сущность управления развитием с позиций стратегического управленца

3. Объясните взаимосвязь формы и морфологии объекта развития.
4. Охарактеризуйте процесс становления системы управления человеческими ресурсами
5. Опишите условия эффективного прогрессивного развития организационной системы
6. Назовите общие проблемы развития и подходы к их решению.
7. Проанализируйте особенности развития мышления, личности, способностей персонала
8. Объясните особенности управления развитием мышления, личности, способностей персонала.
9. Как организуется управление развитием в организациях и обществе?
10. Какие особенности образования, обучения, воспитания, развития? Объясните их различия.
11. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегии организации и стратегии развития персонала.
12. Назовите особенности управления развитием персонала.
13. Как организовать стратегическое управление развитием кадров в организации?

МАУП

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

14.1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ

Самосознание нации, осмысленность бытия народа всегда зависели от осознания места пребывания на исторической траектории. А поэтому нельзя избежать ответов на вопросы: Кто мы? Откуда? Куда идем? Чего хотим и ждем от будущего? Что для этого делаем в настоящем? И только от нас зависит, поседем ли мы в нашу Землю семена лжи, насилия и бескультурья или взрастим на ней зерна мудрости, любви и обновленной культуры, без которых невозможно возрождение. Однако самосознание связано с самоопределением, волевыми и другими механизмами нашей психики. Поэтому вначале необходимо выяснить, что понимают под самоопределением человека.

В табл. 14.1 приведены определения этого понятия, сформулированные разными специалистами.

В работах современных авторов чаще всего излагаются жизненное, личностное, социальное и профессиональное самоопределения. Специфика стратегического самоопределения рассмотрена недостаточно. Наиболее глубоко вопросы самоопределения исследованы психологами. Сделаны попытки выделить основные признаки любого самоопределения [173]:

Значение термина “самоопределение”

Определение	Литературный источник	Пояснения
1	2	3
Самоопределяться означает определить свое место в жизни, обществе, осознать свои общественные, классовые, национальные интересы	Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка. — М.: Сов. энциклопедия, 1975	Можно выделить три типа самоопределения: самоопределение человека к цели и смыслу своей жизни; самоопределение человека к нормам общественного поведения и к своему вкладу в жизнь общества; самоопределение человека к нормам своей профессиональной деятельности
Самоопределение как процесс определения своего положения в мире направлено вовне, но подразумевает и определенную внутреннюю работу	Кон И. С. Открытие "Я". — М.: Политиздат, 1978	“Направлено вовне” означает, что человек определяет свой способ участия во внешней действительности. Определенная внутренняя работа, связанная с самоопределением, состоит в выработке приемлемого для себя своего способа участия во внешних событиях, соотношенного с требованиями внешних условий. Требования внешних условий выступают своего рода должным для человека
Должное, с одной стороны, противостоит индивиду, поскольку оно осознается как независимое от него — общественно всеобщезначимое, не подвластное его субъективному произволу; вместе с тем, если мы переживаем нечто как должное, а не только отвлеченно знаем, что оно считается таковым, должное становится лично значимым.	Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии — СПб.: Питер, 1999. — С. 151, 531	Сознательное самоопределение человека возникает лишь в случае, когда он сам определяет свое отношение к миру. Человек, не определяющий своего отношения к внешнему миру, сам становится либо рабом своих стихийных потребностных инстинктов, либо легкой жертвой манипуляторов, формирующих нужное для них “отноше-

1	2	3
<p>Человек не только находится в определенном отношении к миру, но и сам определяет это свое отношение, в чем и заключается сознательное самоопределение человека</p>		<p>ние", либо объектом "силового" воздействия со стороны представителей социума, требующих от индивида принятия общественных норм и соответствия им. Чаще всего при отсутствии самостоятельного самоопределения человек испытывает на себе все три приведенных вариации в том или ином сочетании. О "неосознанном самоопределении" можно говорить лишь метафорично, поскольку при неосознанности нет самостоятельного волевого акта определения границ своего поведения, без которого нет и самоопределения. В данном случае можно вести речь только о мотивационно-бесконтрольном состоянии человека</p>
<p>Если предлагается самоопределиваться, то необходимо иметь образ "себя" с актуальным потребностным состоянием, системой устремлений, с одной стороны, и образ нормативного поведения, чувствования, мышления, иных сторон проявлений человека — с другой. Результатом самоопределения является вхождение или невхождение в процесс реализации требований</p>	<p>Анисимов О. С. Педагогическая концепция последипломного образования. — М.: РАМА, 1994. — Вып. 14. — С. 47–48</p>	<p>Самоопределение возникает на базе мотивационных механизмов человека при их соответствующем развитии</p>
<p>Сам субъект самоопределяется по отношению к задаче до того, как он оказался втянут в ее пространство. Он обладает способностью самоопределения</p>	<p>Абульханова К. А. О субъекте психической деятельности. — М.: Наука, 1973. — С. 197</p>	<p>Самоопределение происходит в процессе оценки личностных возможностей, выбора варианта действия, стратегии и тактики деятельности</p>

1	2	3
в смысле включения, вхождения в нее, отношения к ней более или менее активного, заинтересованного и т. д.		
Стать личностью значит, во-первых, занять определенную позицию, прежде всего, — жизненную, межличудскую, нравственную; во-вторых, в достаточной степени осознать ее и нести за нее ответственность; в-третьих, утверждать ее своими поступками, делами, всей жизнью	Братусь Б. С. Аномалии личности. — М.: Мысль, 1988. — С. 59	Личностное самоопределение проявляется в осознанной жизненной позиции, в утверждении себя в этом мире

1) установление человеком своих собственных особенностей, черт, качеств, возможностей, способностей;

2) выбор человеком критериев, норм оценки себя, “планки” для себя, точки отсчета, координат на основе системы идеалов, ценностей: что нужно для социума, чего от меня ждут, что из этих требований социума я принимаю для себя;

3) определение своих наличных, уже имеющихся к сегодняшнему дню качеств, соответствующих требуемым нормам, принятие или непринятие себя: соответствую ли я на сегодняшний день этим нормам, что я могу сделать сегодня, какова сегодня моя личность и др.;

4) предвосхищение своих завтрашних потенциальных качеств, соответствующих требуемым нормам, принятие или непринятие себя как соответствующего нормам в ситуации завтрашнего дня: что я могу сделать завтра, каким я могу стать завтра как личность, как профессионал;

5) построение своих целей, задач, планов (близких, среднеотдаленных, отдаленных) для развития у себя необходимых качеств, для принятия себя: чего я хочу и как я намерен действовать;

6) пересмотр человеком применяемых им критериев и оценок, ибо изменяются ценности, менталитеты в самом обществе, и сам человек выбирает разные из них на различных этапах своего развития;

7) пересамеоопределение — человек заново принимает или не принимает себя, затем цикл может возобновляться. Косвенным свидетельством продолжающегося процесса самоопределения (и пересамеоопределения, смены ценностей) человека являются внешние изменения, которые он осуществляет в своей жизни: меняет профессию, круг знакомых, образ жизни, религиозные установки и др.

По сути, процесс самоопределения длится у достаточно зрелого человека всю жизнь: человек ищет ответы на вопросы: кто я есть, зачем я живу, чего могу добиться, чем я могу помочь своим близким, своей стране, в чем мое индивидуальное предназначение и др. Эти потребности самоопределения, связанные с поиском смысла жизни, желательно стимулировать, помогая человеку в этом, начиная с дошкольного, возраста, хотя есть и взрослые люди, которые редко задумываются или совсем не задумываются над этими вопросами.

В самоопределении сливаются в единую смысловую систему обобщенные представления о мире и о себе самом, определяется смысл существования. Потребность в самоопределении, его уровень зависят от среды, системы отношений, в которой находится персонал, от его зрелости, готовности, мотивированности. На практике кроме потребности в самоопределении необходима способность к самоанализу, владение приемами включения себя в социальный контекст. Для стратегического управления народом в социуме или универсуме (персонала в организации) важно, что самоопределение — это сложный, многоступенчатый процесс развития человека, народа. Структурными элементами самоопределения являются разные его виды — личностное, социальное, профессиональное и др. [18, 173]. Эти виды самоопределения постоянно взаимодействуют. Они то предшествуют один другому, то меняются местами как причина и следствие.

Жизненное самоопределение (определение себя относительно общечеловеческих критериев смысла жизни и реализация себя на основе этого самоопределения), по-видимому, находится в основе других, особенно стратегического самоопределения. Оно начинается с первого дня жизни как выполнение человеком своего предназначения.

Личностное и социальное самоопределения — определение себя относительно выработанных в обществе (и принятых данным человеком) критериев становления личности и принадлежности к опре-

деленной сфере общественных отношений, определенному социальному кругу и реализация себя на основе этих критериев.

Профессиональное самоопределение — определение человеком себя относительно выработанных в обществе (и принятых данным человеком) критериев профессионализма. В реальном мире люди, став персоналом организации, должны определиться стратегически в профессиональном и личностном планах. В практической деятельности, особенно при организации мотивации персонала, отчетливо фиксируется взаимосвязь самоопределения с потребностями человека, цели его деятельности и самоопределения.

Потребности по понятию — нужда в чем-либо, по функции — источник активности целей, самоопределения, по сути — уровень духовности, по проявлению — мотивация к действию [81]. А путь от цели до принятия решения можно назвать самоопределением.

14.2. САМООПРЕДЕЛЕНИЕ И ДЕЙСТВИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ

Практика показывает важность связи самоопределения и действия механизма стратегической мотивации в стратегическом управлении кадрами. Если сравнить содержание определений, данных специалистами из различных сфер деятельности (табл. 14.2), то можно сделать такие выводы:

- самоопределение персонала связано с мотивами деятельности и волевыми механизмами реализации потребностей человека;
- потребности побуждают человека к деятельности и самоопределению к деятельности.

Таким образом, анализ табл. 14.2 свидетельствует о необходимости более углубленного изучения связи самоопределения человека и стратегических механизмов его мотивации к деятельности.

Не менее важным является учет в стратегическом управлении кадрами мотивации к самоопределению человека к жизни, профессии, деятельности и т. п. (табл. 14.3).

Связь мотивации и самоопределения

Содержание	Литературный источник	Ключевая мысль
Разница главным образом не в способах действовани я , а в интимных пружинах действий — мотивах. Волевой акт определяется мотивами	Флоренский П. А. Сочинения: В 4-х т. — М.: Мысль, 1994. — Т. 1	Самоопределение персонала взаимосвязано с комплексом мотивов и волевыми механизмами
Действующая или производящая причина труда дана в потребностях человека. Рабочий как живое существо имеет потребность в средствах к существованию, и он же как рабочая сила есть предмет потребности для предпринимателя	Соловьев Вл. Сочинения: В 2-х т. — М.: Мысль, 1990. — Т. 1	Причина труда дана в потребностях
Когда человек хочет, он всегда хочет чего-нибудь: его волевой акт неизменно направлен на какой-либо предмет и может быть мыслим лишь по отношению к какому-нибудь предмету. Это значит: волевой акт возникает по поводу чего-либо, являющегося объектом, который в этом качестве носит название мотива	Шопенгауэр А. Свобода воли и нравственность. — М.: Республика, 1992	Волевой акт направлен на предмет интереса, который становится мотивом
Развитие человеческих потребностей начинается с того, что человек действует для удовлетворения своих витальных потребностей. Потребности управляют деятельностью со стороны субъекта, но они способны выполнять эту функцию лишь при условии, что они являются предметными	Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения. — М.: Педагогика, 1983. — Т. 2. Деятельность. Сознание. Личность	Потребности управляют деятельностью

Потребность — это испытываемая персоналом нужда в чем-то, лежащем вне его. Она связана с окружающим миром и зависит от него, но над потребностями и интересами персонала возвышаются

Переход от мотивации к самоопределению

Содержание	Литературный источник	Ключевая мысль
1	2	3
Что такое свободный выбор, стремление это или нет? Выбор направлен не на саму цель, а на то что ведет к цели; так, никто не выбирает себе здоровья, но мы выбираем то, что полезно для здоровья, — прогулки, бег; хотение, напротив, направлено на саму цель: мы хотим быть здоровыми. Так что и отсюда видно, что хотение и выбор не совпадают. Мы выбираем одно вместо другого	Аристотель. Сочинения: в 4-х т. — М.: Мысль, 1984. — Т. 4	Выбор направлен на цель, осуществление которой требует воли
Бесспорно различие между механическим движением и душевную реакцией, вызываемую мотивами, т. е. представлениями, соединенными с чувствованиями и хотениями. Все высшее или более совершенное самим существованием своим предполагает некоторое освобождение от низшего, или, точнее, от исключительного господства низшего. Так, способность определяться к действию посредством представлений или мотивов есть освобождение от исключительной подчиненности вещественным толчкам, ударам, т. е. необходимость психологическая есть свобода от необходимости механической. Если кто-нибудь способен определяться к действиям в силу чистой идеи добра или по безусловному требованию нравственного долга, то, значит, такой человек свободен от преобладающей силы душевных аффектов и может успешно бороться против самых могущественных из них	Соловьев Вл. Сочинения: В 2-х т. — М.: Мысль, 1990. — Т. 1	Самоопределение к деятельности — это стратегический фактор управления персоналом. Самоопределение происходит после формирования образа цели, мотива ее достижения, внутренней свободы
Человек не только находится в определенном отношении к миру, но и сам определяет это свое отношение, в чем и заключается сознательное самоопределение человека	Рубинштейн Л. С. Основы общей психологии. — М.: Учпедгиз, 1946. — С. 151	Самоопределение происходит осознанно

Окончание табл. 14.3

1	2	3
Тот, кто самоопределяется, берет это на себя, насколько в его силах. Причем самоопределяется по своей уникальной совести, которую у каждого ничем нельзя восполнить и заменить	Батищев Г. С. Философское наследие С. Л. Рубинштейна и проблемы креативности // С. Л. Рубинштейн: Очерки, воспоминания, материалы 100-летия со дня рождения: Сб. науч. тр./ Под ред. Б. Ф. Ломова. — М.: Наука, 1990. — С. 275	В самоопределении важен внутренний момент, свобода избрания персоналом своего пути
Переходный критический период завершается возникновением особого личностного новообразования, которое можно обозначить термином самоопределение	Божович Л. И. Этапы формирования личности в онтогенезе // Вопр. психологии. — 1979. — № 4. — С. 25	Самоопределение — это особая личностная новообразованная программа действий

идеалы, определяемые целями жизнедеятельности и деятельности, средством ориентации и самоорганизации развития персонала. Мотивация, порожденная потребностью, приводит к самоопределению.

Из анализа табл. 14.3 можно сделать такие выводы:

- самоопределение человека, персонала организации — это стратегический фактор управления персоналом;
- самоопределение происходит после сформирования образа цели деятельности, мотива ее достижения и в условиях внутренней свободы выбора своего пути;
- сделанный выбор требует включения механизма воли для достижения цели деятельности;
- самоопределение происходит осознанно, требует способности к реализации этой стратегической функции.

14.3. ОСОБЕННОСТИ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ

Самоопределение проявляется как личностное образование в психике человека, готовности личности к выбору в сложной ситуации, самооценке, саморегуляции субъекта деятельности, способности самостоятельно ставить цели и осуществлять свободный выбор. Таким образом, под личностным самоопределением персонала следует понимать сознательный процесс, посредством которого индивиды приобретают готовность к выявлению и утверждению собственной позиции в жизни и деятельности на основе осознания и переживания неповторимой системы представлений индивидов о себе, в результате которой они строят свое взаимоотношение с другими и относятся к себе.

Только самоопределившийся персонал организации или граждане страны имеют целостность, устойчивость, активность и направленность. Эти свойства личности свидетельствуют о сформированности внутренней позиции как отдельного человека, так и персонала организации. Под позицией понимают избирательное отношение персонала к стоящим перед ним целям системы деятельности в заданной системе координат. При этом активность позиции выражается в избирательной мобилизации, готовности к этой деятельности. Эта позиция обуславливает определенную направленность действий в принятой персоналом системе координат. Важной характеристикой самоопределения персонала как субъекта деятельности являются осознание и соотнесение внешних воздействий и требований с комплексом внутренних условий, на базе которого происходит принятие решений. Самоопределение, понимаемое как самодвижение и самоуправление персонала, формирует его целостность, интегральность определенных личностей, осознание персоналом своей позиции, формирующихся внутри системы координат отношений в коллективе и своего места в этом коллективе, его деятельности в организации.

Управление самоопределением персонала в организации, в социуме требует управления по “слабым сигналам”, получаемым от системы контроллинга, понимания управленцами особенностей принятия персоналом норм деятельности, социума, характера желаний, стремлений и сопоставления действий персонала в процессе само-

определения с целью организации. Самоопределение — это форма мотивационного процесса, понимание и принятие нормы (проекта деятельности, плана, программы, технологии).

Самоопределение — стратегический уровень самоуправления.

Стратегический тип самоопределения подразделяется на подтипы в зависимости от того, как понимает управленец функцию стратегии. Если под стратегией он понимает общий план работы с базовыми сроками, то можно говорить о планово-стратегическом (псевдостратегическом) самоопределении. Недостатком его является отсутствие “жестких” концептуальных оснований в стратегическом плане. Функцией оснований служат личный опыт управленца и субъективное понимание им характера ситуации на время реализации цели.

Если реализуемая стратегия имеет концептуальные основания, то стратегическое самоопределение управленца носит концептуально-стратегический характер. В этом случае стратегическое содержание выводится из наиболее общей концептуально-сущностной картины деятельности, представителем которой является управленец. В ней в общих чертах должен быть отражен механизм реализации заказа с описанием основных функций как исполнительских звеньев, так и управленческого звена системы деятельности. Недостатком данного подтипа является потеря чувствительности к особенностям ситуации.

Учет особенностей ситуации при сохранении концептуально-стратегической жесткости в стратегическом самоопределении удастся лишь в том случае, когда тактические нормы, выведенные из стратегии, имеют необходимую степень гибкости, чувствительности к специфическим особенностям ситуации, ее возможным изменениям. Гибкость тактического реагирования обеспечивается наличием различных вариантов тактики в рамках единой стратегии. Выбор варианта тактики зависит от типа затруднений и проблем, сложившихся в реальной ситуации при решении задач стратегического управления персоналом, например при формировании человеческих ресурсов. Такой подтип самоопределения называют концептуально-проблемно-стратегическим. Именно при готовности управленца к компетентному проблемному анализу ситуации на основе концептуально-стратегических представлений ему удастся достичь требуемой гибкости с сохранением жесткости общих оснований деятельности. Недостатком данного подтипа является отсутствие учета ценностных основа-

ний деятельности. Этот недостаток снимается при переходе к следующему, высшему уровню самоопределения по рассматриваемому критерию.

К высшему подтипу стратегического самоопределения относится процесс мыследеятельности персонала, состоящий из последовательных рефлексивных фаз: ценностной, концептуальной, проблемной, стратегической и тактической. Этому подтипу присуща высокая значимость реализации ценностей персонала в осуществляемой деятельности. Под ценностями в данном случае мы понимаем абстрактные потребности, в которых снят эгоцентризм системы деятельности. Это достигается встроенностью этой системы в логику удовлетворения общественно значимых потребностей. Следовательно, при реализации управленцем данного подтипа стратегического самоопределения управляемая им система деятельности не может войти в противоречие с ценностями социума, так как обеспечены ее полезность для социума и учет принципов жизни общества.

Для стратегического управления персоналом важно управленческое самоопределение с соответствующими акцентами.

1. Поддержание прежнего уровня функционирования персонала → оптимизация функционирования персонала → развитие персонала.

Самоопределение, направленное на поддержание функционирования персонала организации. Этот тип самоопределения предполагает стремление персонала к сохранению имеющихся норм деятельности организации. Такая самоопределенческая установка положительна в тех случаях, когда затруднения в деятельности могут сниматься за счет более адекватного вписывания ресурсов без изменения существующих норм, т. е. за счет коррекционно-поправочных воздействий по отношению к ресурсам (людям, предмету труда, и т. п.). Если же затруднения в деятельности связаны с принципиальным несовершенством норм, то такой тип самоопределения становится, как минимум, малоэффективным для деятельности.

Самоопределение, направленное на оптимизацию функционирования персонала организации. Персонал, реализующий данный тип самоопределения, готов при необходимости не только к коррекции ресурсной составляющей деятельности, но и к совершенствованию норм деятельности. Однако при воплощении такого самоопределения персонал улучшает нормы конкретно-тактического и оператив-

ного типа, оставляя неизменной нормативную базу стратегического характера или структурно-функциональные основания деятельности. Он избегает кардинального пересмотра стратегии организации, ее функциональной и организационной структур, старается не вводить новые звенья организации. Другими словами, данное самоопределение эффективно на фазе, когда для организации требуются отладка и подстройка функционирования, когда любые крупные изменения лишают ее устойчивости и стабильности. Однако в ситуациях, когда организация объективно нуждается в принципиальных изменениях, способствующих ее развитию, реализация персоналом такого самоопределения вредна и может привести к отрицательным последствиям.

Самоопределение, направленное на развитие персонала организации. Этот тип самоопределения, сохраняя значимость поддержания функционирования персонала организации, содержит акцент на его развитие. Персонал готов при соответствующих условиях к внесению серьезных, кардинальных изменений в форму организации к пересмотру ее глобальной стратегии, миссии. При высокой динамике внешних для организации условий и других факторах, не позволяющих долгое время воспроизводить прежнюю схему работы персонала, такое самоопределение является единственно верным и спасительным. Отсутствие его в этих условиях может довести организацию до состояния глубинного кризиса и даже гибели.

2. Поддержание своего профессионального уровня → развитие своего профессионального уровня. Самоопределению свойственна мотивационная установка на поддержание управленцем уровня своего профессионального мастерства. Персонал с данным типом самоопределения настроен на работу в стабильных условиях, на решение знакомых типовых задач, на поддержание имеющейся у него профессиональной “формы”. Он субъективно самодостаточен и при появлении серьезных затруднений, проблематизирующих его актуальные способности, ищет, как правило, внешние причины. Такому самоопределению соответствует мотивационная установка персонала на его профессиональный рост. Он склонен к решению новых сложных задач, к выполнению напряженных, проблемных для него заданий, проявляет готовность к встрече с затруднениями, не боится новых проблемных условий работы. Персонал осознает недостатки своего профессионального мастерства и стремится вый-

ти на новый уровень решения своих задач и проблем за счет формирования в себе новых функционально значимых способностей.

Приведенную типологию управленческого самоопределения можно применить в двух функциях: в диагностической и проектной. При адекватной диагностике (самостоятельной или внешней) персонал может зафиксировать уровень своего актуального самоопределения по всем приведенным линиям, т. е. поместить себя на соответствующие ступени развития по каждой линии.

В проектной функции приведенные уровни самоопределения могут быть использованы при планировании своего профессионального саморазвития за счет выяснения содержания следующей ступени, которая выступает “зоной ближайшего развития” для персонала. Для старта в саморазвитии достаточно сменить существующую в настоящий момент самоопределенческую установку на более развитый ее вариант. Однако это необходимое, но недостаточное условие. Достаточным оно станет в том случае, если свои действия персонал начинает подчинять выбранной (новой) самоопределенческой установке. Естественно, что для достижения вершин профессионального мастерства (своего профессионального “акме”) необходимо обращение к теоретическим знаниям.

Особенности перехода к стратегическому самоопределению. В табл. 14.4 приведены особенности самоопределения, отмечаемые специалистами. Из этих данных следует, что при анализе самоопределения важно учитывать осознаваемую форму самоотношения. В результате социализации персонал приобретает возможность оценивать себя с точки зрения внешних требований и преобразовательно относиться к себе. Социально значимое самоотношение, основанное на сознании и самосознании в рамках приобретенной направленности на реализацию социальных и культурных требований, является основой субъективного и личностного бытия человека. Основным механизмом, обеспечивающим подвижность в гибком реагировании на внешние необходимости в деятельности, общении, коммуникации и т. п., выступает самоопределение.

Поскольку содержание потребности, вызванное внутренним состоянием, хотя и под воздействием внешних факторов, связано не только с естественным бытием, но и с деятельностным, социальным, культурным, духовным бытием, следует уточнить роль персонала в порождении потребности состояния. В социологических и культуро-

Особенности самоопределения, выделяемые специалистами

Содержание	Литературный источник
Человек находится в исходной помещенности в природу, где подчиняется законам выживания, самореализации потребностей, обращенных только на себя, на свой организм, и в общество, где он "приобретает" содержание потребности и способов его удовлетворения. Если самосохранение является ведущим критерием "натурального" мира, то само по себе самосохранение в "социокультурном" мире подчинено сохранению этого мира и может противостоять самобытию природного в человеке	Анисимов О. С. Методология: функция, сущность, становление. — М, 1996. — С. 98
Самоопределение характеризуется не только осознанием индивида своих "хочу", "могу", "есть", "требуют", но и соотносением их с осознанием того же квартета общества в котором он живет	Румянцев И. Н. Моральный конфликт как форма проявления нравственной свободы. — М.: Мысль, 1984. — С. 6
Переходный критический период завершается возникновением особого личностного новообразования, которое можно обозначить термином самоопределения	Божович Л. И. Этапы формирования личности в онтогенезе. // Вопр. психологии. — 1979. — № 4. — С. 25
Сущность человека не есть абстракт, присущий отдельному индивиду, в своей действительности она есть совокупность всех общественных отношений	Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. — 2-е изд., 1974. — Т. 43. — С. 3
По мере того, как определенные идеи, принципы приобретают для человека побудительную силу, становятся убеждениями, от действий в силу непосредственно действующих побуждений человек переходит к поступкам, совершенным по определенным мотивам, т. е. побуждениям, осознанным, оцененным и принятым человеком в качестве идеального основания и оправдания своего поведения	Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. — М., 1957 — С. 266
Характерно, что социализацию, глубокое индивидуальное преломление общественных отношений, превращение их в свое индивидуальное достояние ряд авторов рассматривает как основную предпосылку индивидуальности личности, ее самоопределения	Леонтьев Д. А. Человек в мире и мир в человеке // Вопр. психологии. — 1989. — № 3. — С. 21

логических акцентах психологической теории было замечено, что следование логике удовлетворения потребности ограничивается нормативно-культурной средой. Особую роль играет присвоение

языковых средств, а также способов взаимодействия. Методологи отмечают, что персонал трансформирует побудительную базу в зависимости не только от самих культурных средств деятельности и мышления, но и типов их применения — задачного или проблемного. Однако для того чтобы подчиняться социокультурным нормам и преодолеть досоциальные и докультурные стереотипы, персоналу нужны воля, самоорганизация, самоотношение и самоопределение как формы адаптации к этим нормам.

Особо важна функция самоопределения для стратегического руководителя как человека, обладающего властью, в сферу профессионально-управленческой деятельности которого входит принятие решения. Без самоотношения, отношения к другим, к своей профессионально-управленческой деятельности он не способен в практической деятельности реализовать потенциал стратега. Выбирая те или иные решения, руководитель как личность самоопределяется, реализует в практической деятельности потенциал своих отношений, оказывая таким образом влияние на весь ход событий, становясь субъектом формирования собственной жизни. В этом аспекте самоопределение является способом и результатом решения проблемы выбора личностной позиции стратегическим управленцем. Формируя стратегическую позицию, руководитель выступает как сознательный индивид, представитель определенных социальных групп, реализующий их политические интересы.

Управленческая деятельность руководителя на высшем уровне управленческой иерархии связана с выбором стратегических целей и стратегий их достижения, способов решения стратегических задач, учета условий, создающих определенную стратегическую ситуацию, и влияния всей системы факторов на реализацию принятой стратегии. В результате стратегического самоопределения формируется стратегическая управленческая позиция, характеризующаяся целостностью “видения” достижения стратегической цели организации в определенный период времени и в фиксированной системе координат. Стратегическое самоопределение к деятельности стратегического управленца выступает интегральным фактором синтеза требований, норм, условий его работы и роли в управленческой деятельности. Оно выражается в индивидуальном стиле деятельности руководителя.

14.4. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Профессиональная ориентация персонала как стратегическая задача СКМ. *Ориентация* — деятельность по введению новых работников в курс их новых задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Данный термин обычно используется при описании периода вхождения работника в должность. Если руководство заинтересовано в успехе сотрудника на новом рабочем месте, то должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник — личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Попадая на новое место работы, человек часто чувствует себя одиноко и дискомфортно. Новичок обычно не знает, кому и что говорить, когда и где ему находиться. Начало для любого работника затруднительно лишь потому, что новизна означает сомнения, необходимость мириться с большими жизненными изменениями, неуверенность в будущем. И пройдет время, прежде чем новичок научится ориентироваться на работе, а хорошая программа ориентации может помочь сэкономить время. Первые несколько дней являются решающими в направлении новичка на верный путь, в выработку положительного отношения к себе, в обретении комфортного самочувствия.

Экономисты США еще в 80-е годы отмечали, что если при наборе не осуществлялись профориентация и профотбор, контингент работающих обновлялся в течение года на 50 % в силу их психофизиологической непригодности и неудовлетворенности работой. Профориентация и профотбор, на которые затрачивается приблизительно 1,5–2,0 % стоимости обучения рабочих, позволяют наполовину уменьшить текучесть кадров по этим причинам.

Следует отметить, что профориентационная работа со взрослым населением в Украине только начинает складываться в систему, так как вся предшествующая система профориентации развивалась под влиянием задач профессионального обучения и воспитания молодежи. В новых условиях требуется иной подход к вопросам профориентации. Основные ее задачи — помочь каждому человеку найти свое место в жизни, отвечающее его психофизиологическим данным, спо-

способностям, призванию и в то же время потребностям общественного производства. Цель ориентации на конкретную организацию состоит в уменьшении стартовых издержек. Новый работник не знает своего места в процессе деятельности персонала организации, характера и стиля ее работы. Следовательно, до определенного времени он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники и в силу этого требует дополнительных затрат. Эффективная ориентация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достичь общих стандартов выполнения работы. Хорошие программы по ориентации помогают экономить время каждого из них, развивать положительное отношение к работе, реальность в ожиданиях и удовлетворенность работой. Новые сотрудники должны с пониманием отнестись к изучению того, что от них ждет организация, а организация должна дать каждому из них рабочее место в соответствии со способностями, ресурсным потенциалом. Ориентация помогает совместить цели организации и цели сотрудника, собственные ценности работника и его предстоящей деятельности. Это особенно важно, когда работник реализует собственные стратегические цели и осуществляет стратегическое самоопределение.

Профессиональная ориентация — система мер, включающая предоставление информации и консультаций, необходимых человеку для выбора профессии, соответствующей его личным способностям, особенностям и рынку труда. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Несоответствие профессиональной подготовки содержанию рабочих функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность и в конечном итоге приводит к снижению производительности, ухудшению качества продукции, увеличению количества профессиональных заболеваний и травматизму. Современный уровень развития рынка, квалификации персонала кадровых служб и центров занятости не позволяет выполнять диагностику природных задатков человека (генетической программы) и использовать в управлении персоналом организации концепцию управления человеческими ресурсами и весь комплекс средств, характерных для нее. Это является стратегическим фактором для экономики и хозяйства страны в целом.

Не менее важная стратегическая задача профориентации — своевременная реакция на структурные сдвиги в занятости. Многоукладная экономика предоставляет возможность работникам с разными способностями и интересами найти место на трудовом поприще. Сегодня в экономически развитых странах прилагаются усилия, направленные на обеспечение более тесной связи целей и задач профориентации с потребностями производства. При этом большее понимание и поддержку находит подход к эффективности занятости населения за счет согласованности в работе служб профориентации, профессиональной подготовки и трудоустройства. Намечается тенденция рассматривать профориентацию как неотъемлемый элемент системы обеспечения эффективной занятости населения страны и работы с кадрами.

Система профессиональной ориентации. Эта система включает профориентационное обслуживание населения (профпросвещение), профессиональное консультирование, профессиональный отбор и др.

1. Профориентационное обслуживание населения (профпросвещение). Цель его — организация информационного пространства, позволяющего клиенту получить максимум сведений о профессиях, их рынке в регионе, формирующего представление о содержании специальностей, о требованиях, предъявляемых ими к человеку, путях и условиях профессиональной подготовки с учетом реальных возможностей трудоустройства. В результате созданы предпосылки для осознанного выбора клиентом сферы деятельности, профессии и образа жизни.

Профинформация, которая доводится до населения, должна даваться с учетом возрастных, социальных и национальных особенностей граждан, получающих данную услугу. Качество и эффективность этого направления работы зависят от ее полноты, достоверности, перспективности, доступности и выразительности. Профориентационная работа осуществляется также через центры профориентации, которые могут функционировать как самостоятельные подразделения организаций и как структурные подразделения центра занятости населения. В профориентационной работе с населением систематизируются и используются различные фактические и статистические данные о текущем и перспективном кадровом спросе, содержании, условиях, режиме и оплате труда по профессиям, рабочим местам, должностям, о требованиях к знаниям, личности человека, предъяв-

ляемых этими профессиями, и возможных противопоказаниях к работе по ним.

2. Профессиональное консультирование. Цель его — оказать обратившемуся человеку содействие в выборе или смене профессии с учетом его пожеланий, склонностей и возможностей, имеющихся вакансий, перспектив трудоустройства.

Профконсультант помогает клиенту:

- снять тревожное состояние; определить проблему, если она неясна;
- выявить круг его склонностей и подобрать соответствующую группу профессий;
- получить информацию о возможностях переобучения.

Основной задачей профконсультанта (в зависимости от ситуации обратившегося) является либо сужение поля выбора профессии (если клиент не определился относительно своей дальнейшей трудовой деятельности), либо расширение круга ее поиска (если он не видит возможности сменить род занятий). Необходимо также раскрыть клиенту реальные варианты выхода из сложившегося положения, актуализировать поиск новых путей профессионального самоопределения.

Профессиональное консультирование проводится с учетом состояния здоровья обратившегося, а также структуры региональной потребности в кадрах. Окончательное решение о выборе (или смене) профессии, учебного заведения, места работы принимает клиент. Не допускаются какие-либо формы воздействия на его мотивацию и решение в сфере самоопределения путем сокрытия или приукрашивания информации. Квалифицированная профориентационная помощь способствует тому, что клиент впоследствии получит удовлетворение от выполняемой работы.

Исходя из круга решаемых задач, к профессиональному консультированию привлекаются представители разных организаций, врачи, психологи и социологи. В зависимости от квалификации профконсультант проводит беседы с использованием различных информационных материалов, применяет методы психодиагностики, организует групповое обсуждение проблем, деловые игры, психологический тренинг.

Психодиагностика включает в себя диагностику мотивационной сферы (профессиональных интересов, самооценки и т. д.), способ-

ностей, профессионально важных качеств при отборе на переобучение. Психодиагностические методики применяются в бланковом и компьютерном вариантах. Компьютерные методики нуждаются в последующей интерпретации их профконсультантом и изложении в приемлемой для клиента форме.

3. Профессиональный отбор (подбор). Цель его — обеспечить организацию таким персоналом, который по своим индивидуальным качествам может достичь высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности при условии получения удовлетворения от избранного вида деятельности. Это направление деятельности не является основной функцией профконсультанта. Работа проводится при необходимости отбора на определенные профессии (если безработному предлагается переобучение), исходя из интересов, возможностей, способностей клиента и ситуации на рынке труда с использованием специальных методов. Жесткий отбор целесообразен только на специальности, относительно которых имеются медицинские противопоказания. При таких обстоятельствах необходима консультация с ВТЭК. В остальных случаях при определении направления переобучения важно найти компромисс между профессиональными интересами клиента и его возможностями.

При профотборе необходимо учитывать пригодность к различным видам профессиональной деятельности, определяемую уровнем общего образования, профессиональной подготовки, производственным опытом и отношением к профессии, а также степень соответствия индивидуальных психофизиологических качеств данного работника определенному виду деятельности.

С профотбором тесно связана *профессионализация* (вхождение человека в профессию), которая направлена на решение проблем, касающихся формирования отношения к своей профессии, профессионального совершенствования, а также смены вида труда. Профпригодность к различным видам трудовой деятельности должна рассматриваться как основа профессионального мастерства с возможностью его формирования и развития в дальнейшем. Профорентация позволяет выявить и развить интерес, способности человека к определенным профессиям или группам профессий, а также определить степень его пригодности к ним еще до этапа включения в общественное производство. Она помогает человеку сделать обоснованный выбор профессии, сократить сроки ее освоения, повысить производитель-

ность труда. Все более активное вовлечение различных групп трудящихся в процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы увеличило их потребность в такой помощи. Во многих странах это привело к расширению сферы применения профориентации, которая начала охватывать не только учащуюся молодежь, но и другие группы населения. Расширение связей профориентационных служб с учебными заведениями, организациями, органами по труду и увеличение объема выполняемой работы способствовали дифференциации этих служб и предоставляемых ими услуг, а также их интеграции с другими службами. Это объясняется не только повышением требований со стороны производства к уровню знаний, способностей, квалификации работников, т. е. к их профессиональной пригодности, но и потребностью самих работников в освоении новых профессий (например, в связи с внедрением новой техники и технологии, по состоянию здоровья или с целью трудоустройства).

Экономическая эффективность профориентации и профотбора может быть оценена с помощью показателей сокращения текучести кадров, роста производительности труда и уменьшения времени, необходимого для освоения профессии. Механизм управления профориентацией представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, и включает профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовку и адаптацию работника.

Исходя из содержания и способов воздействия, выделяют такие методы управления профориентацией:

- организационно-административные — прямые административные указания, нормативное регулирование;
- экономические — приведение в действие мотивационного механизма оплаты труда;
- социально-психологические — формирование работоспособных трудовых коллективов со здоровым психологическим климатом.

Программы ориентации нового сотрудника могут быть различными — от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах ориентации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии и т. п.

Ориентация вновь принятого сотрудника подразумевает оказание ему помощи в осознании важности выполняемой им работы, уяснении той части кадровой политики организации, которая касается его в силу занимаемой им должности, в доведении до его сведения той информации об истории и современном положении организации, которую руководство считает выгодной для себя ему сообщить. Конкретные правила техники безопасности, специфические требования по самозащите сообщаются в соответствии со служебной инструкцией. Специальные пособия для руководителей регламентируют, каким образом непосредственный руководитель должен приветствовать сотрудника, как должен ознакомить его с месторасположением раздевалок и душевых, кафетерия и комнаты отдыха; как обязан показать ему рабочее место, ознакомить с внутренним распорядком, системой оплаты, ввести в работу группы; подробно проинструктировать в отношении правил техники безопасности и пр. Алгоритм проведения профориентационной работы основывается на разработанных профессиограммах, содержащих основные требования к исполнителям. Эти требования представляют собой совокупность взаимосвязанных характеристик личностных свойств человека, которыми он должен обладать для успешного выполнения данной работы при длительном сохранении здоровья и работоспособности, а также моральном и материальном удовлетворении трудом.

Требования к исполнителю подразделяют на пять основных групп:

- общие — к возрасту, полу и пр.;
- к образованию — общему и профессиональному;
- к состоянию здоровья;
- к психофизиологическим качествам;
- к личным психологическим качествам.

Общие требования определяются положениями законов о труде, к образованию (общему и профессиональному) — профессионально-квалификационными справочниками, требования к состоянию здоровья регламентируются приказом Министерства здравоохранения. Требования к психофизиологическим и личностным качествам разрабатываются на основании результатов профессиографических исследований трудовой деятельности человека и условий ее протекания.

Работа по рациональному подбору и расстановке кадров в организации на основе требований к исполнителю осуществляется

отделом кадров (кабинетом профориентации и профподбора) при активном привлечении специалистов других служб. Работа осуществляется по трем основным направлениям:

- профессиональная ориентация учащихся школ, профессионально-технических училищ, техникумов и вузов;
- профессиональный подбор поступающих на работу по направлениям отдела кадров и выдача рекомендаций по наиболее рациональному подбору профессии из числа профессий и специальностей, имеющихся в данной организации;
- профессиональная адаптация работников, принятых в организацию, которая осуществляется в процессе производственного обучения, освоения профессии на рабочем месте и в течение первых трех лет работы.

Для проведения работы по профориентации, профподбору и профадаптации в организации должен быть создан кабинет профподбора и профориентации. Он должен иметь специальное помещение для осуществления профориентации, помещение с кабиной и аппаратурой для проведения психофизиологических обследований (вопрос о наличии необходимой аппаратуры и приборов решается после разработки профессиограммы и методов исследования). Штат кабинета должен состоять из специалистов: психолога, физиолога и техника-лаборанта, прошедших обучение по профориентации и профподбору.

Профконсультант должен взаимодействовать с консультантом по трудоустройству и специалистом по переобучению. Чтобы избежать дублирования в их работе, для консультанта по трудоустройству должен быть разработан перечень проблем, по которым он может направлять клиента к профконсультанту или психологу. Такая организация работы способствует оказанию более результативной помощи обратившемуся в службу занятости. Услуги, оказываемые сегодня службой занятости по профориентации населения, свидетельствуют, что смена профессиональной деятельности взрослого имеет ряд существенных отличий от первичного профессионального самоопределения молодого человека. Взрослый человек, обратившийся в службу занятости по вопросам профориентации, уже обладает набором профессиональных знаний, навыков и умений из прошлого опыта. Набор этих качеств требует бережного к себе отношения и составляет основу национального богатства.

Отечественная наука оказалась не готова к решению проблемы профессиональной переориентации взрослого населения и психологической поддержке его в условиях безработицы. Причина этого в том, что в условиях плановой экономики, бесплатного и общедоступного образования, централизованного распределения трудовых ресурсов по отраслям народного хозяйства перед наукой не стоял социальный заказ на исследование психологических механизмов вынужденной смены взрослым человеком своей профессии, а также на выработку практических рекомендаций по подбору в этом случае вариантов трудоустройства. Не проводилась и профилактика возможных негативных для личности последствий вынужденной смены профессии и связанной с этим безработицы.

Профессиональная карьера ранее виделась логичной и последовательной, каждый очередной этап закономерно вытекал из предыдущего, а основные трудности связывались только с выбором профессии в юности. Профессиональный путь человека с юности и до пенсии практически всегда был равномерен и последователен в рамках изначально выбранной профессии и обязательно гарантированным рабочим местом. В настоящее время стоит более сложная задача определения профессиональной пригодности взрослого человека, адаптации его к новому в деятельности с учетом личностных особенностей и возможностей, реальных трудностей на основе знаний динамики рынка труда. Основная задача продиктована необходимостью помочь безработному в короткие сроки “вписаться” в новый вид деятельности и не дать ему вновь оказаться без работы.

Профессиональная переориентация — это, как правило, длительный, исключительно сложный и противоречивый процесс перехода человека от одной профессии к другой на основе приобретенных профессиональных качеств, которые являются важнейшей личностной и общественной ценностью.

Деятельность специалистов-психологов осуществляется по следующим направлениям:

- оказание практической помощи безработным в выработке оптимальной стратегии и такта индивидуального поведения при трудоустройстве;
- диагностика личности путем тестирования и прогнозирования успешности поиска работы лицами, направляемыми на переобучение;

- психокоррекционная работа по снятию эмоциональных стрессов у обратившихся в службу занятости граждан;
- изучение отношения безработных к профессиям, предлагаемым рынком труда;
- диагностика и коррекция их профессиональной мотивации.

Практика оказания психологической помощи, профконсультирования безработных во взаимосвязи с переобучением по новой профессии (для повышения личностной конкурентной способности человека на рынке труда) предполагает проведение обязательного психологического тестирования с целью определения личностных особенностей и их соответствия избираемой профессии или профилю переобучения. Психологическое тестирование позволяет адекватно оценить психическое состояние конкретного человека и его возможности, сложившиеся к данному этапу возрастного и профессионального развития. Тестирование помогает также прогнозировать перспективы освоения человеком новой профессии на основании учета психологических особенностей “меняемых” видов деятельности. Рекомендации психолога во многом определяют эффективность использования индивидуальных возможностей человека.

Таким образом, первым условием определения пригодности человека к профессии является знание требований, предъявляемых данной профессией к его психике. Речь идет не только о квалификационных требованиях (профессиональных знаниях, умениях, навыках), но и о психологических особенностях личности, так называемых профессионально важных качествах. Для повышения эффективности работы практических психологов, для большей точности даваемых ими рекомендаций необходимо создавать, расширять, постоянно пополнять банк профессиокарт различных специальностей, включающих в себя и профессиограммы в качестве составной их части.

Для осуществления профессиографирования рабочих мест, т. е. описания всех профессий с позиции требований к психологическим характеристикам работников, необходимо разработать единый классификатор профессий, в котором описание содержания труда по профессиям согласовывалось бы с описанием требований к интеллектуальным и личностным качествам работников.

Другим условием определения пригодности является наличие у специалиста соответствующего инструментария адекватных психо-

логических методик, тестов, необходимых для диагностики профессионально важных качеств. Подбор, апробация, разработка новых диагностических методик — не менее важная задача, которую призван решать психологический отдел.

ВЫВОДЫ

1. Самоопределение как поиск своего места в жизни, в обществе, в деятельности представляет собой сегодня для человека, персонала организации наиболее сложную стратегическую функцию. Человек как биосоциальный и духовный феномен имеет потребность к самоопределению в жизни, к формируемой в нем окружающей средой и постоянно уточняемой системе координат.

2. Важность функции самоопределения придается первоначальным выбором направления действий человека, во многом в дальнейшем определяющим его жизнедеятельность и деятельность, смысл жизни.

3. Необходимость осознания первого шага для человека требует знания себя, реалий окружающего мира, методов и технологий достижения жизненных целей. Самоопределение — не только осознание, понимание, но и действия по их результатам. В деятельностном плане для персонала самоопределение должно быть соотнесено со стратегией организации, с определением своего места и роли в ней, последующим выполнением норм этой организации.

4. Концептуально-технологически самоопределение — это соотнесение двух типов образов своего “Я”: образа, сохраняющего динамику внутреннего стремления к жизненной цели, и образа, являющегося результатом внешнего требования (“требующего “Я”). Результатом самоопределения является выбор важных потребностных элементов того или иного “Я” и ориентация на них образа другого “Я”.

5. Самоопределение — это мыследеятельность, которую осуществляет современный человек, способный строить свою жизнь (стратегическое самоопределение), осуществляя первоначальное мировоззренческое самоопределение, самоопределение относительно культурных норм социума, восходя по своеобразной лестнице самоопределений от естественных (биологических) норм к

культурным нормам, реализующим его индивидуальность в универсуме мира.

6. Самоопределение исходит из соотнесения типов образов “Я” (индивидуального, группового, национального, планетарного) — желаемого и от имени требования. Если нужно самоопределиться, то следует построить тот образ требующего “Я”, который вытекает из обобщенного представления о планете, отдельных странах, сообществах и т. п. Самоопределяться персонал должен, в первую очередь, относительно стратегии организации. Стратегическое самоопределение сотрудников конкретизируется в ее стратегии и ценностях.

7. Для полноты и целостности реализации потребности в самоопределении человеку необходимо совершенствовать рефлексивные способности, позволяющие ему развивать свой потенциал, заложенный природой. Все уважающие себя люди, пытающиеся разобраться в окружающем мире и в происходящих в нем процессах, вынуждены осуществлять самоопределение.

8. Профессиональная ориентация и адаптация являются важными компонентами профессионального самоопределения, составным элементом системы подготовки кадров, регулятором связи между системой образования и сферой деятельности. Стратегическое самоопределение, являясь одним из видов самоопределения, имеет место в сфере общественных и межличностных отношений, проявляется в деятельности индивидов. Сущность этого процесса заключается в рассмотрении стратегического самоопределения:

- как взаимоотношения личности стратега с окружающим миром через самоотношение в реальной стратегической ситуации, отношение к другим, к жизнедеятельности и деятельности;
- как выбора — завершающего этапа принятия стратегического решения, которому предшествует работа личности стратегического управленца по созданию и построению своих отношений с миром;
- как сознательно совершаемого процесса, посредством которого выражается готовность личности к выявлению и утверждению собственной позиции в жизни.

9. Под стратегическим самоопределением руководителя можно понимать сознательный процесс, посредством которого индивид приобретает готовность к выявлению и утверждению собственной позиции в жизни и деятельности на основании осознания и пере-

живания системы его представлений о сложившейся стратегической ситуации, самом себе. В результате он строит взаимоотношение подчиненной организации с другими организационными структурами, содействующими или препятствующими системной деятельности подчиненного ему персонала по достижению стратегической цели.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятию “самоопределение” человека, персонала, организации.
2. В чем состоит сущность стратегического самоопределения человека, ее взаимосвязь с мировоззренческим, личностным, профессиональным и другими самоопределениями?
3. Обоснуйте важность необходимости самоопределения человека в жизнедеятельности и деятельности, персонала в организации, граждан в обществе для достижения общезначимых целей.
4. Перечислите этапы стратегического самоопределения человека, персонала организации.
5. Охарактеризуйте признаки, этапы самоопределения.
6. Назовите особенности мировоззренческого, жизненного, социального, профессионального, личностного самоопределений.
7. Проанализируйте содержание определений понятия “самоопределение”, приведенных в табл. 14.1 и сформулируйте свое определение.
8. Выделите из определений табл. 12.2 ключевые мысли и сформулируйте свое понимание связи мотива и самоопределения.
9. Выделите из определений табл. 12.3 ключевые мысли и объясните свое понимание важности самоопределения человека, персонала организации.

ЭЛИТА КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

15.1. СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ “ЭЛИТА”

Термин “элита” происходит от латинского *eligere* – выбирать. Получил широкое распространение, будучи взятым из французского языка (*elite* – лучший, отборный, избранный).

Итальянский социолог В. Парето ввел понятие “элита”, сделал его объектом научного исследования, определив элиту как социальный слой, обладающий рядом качеств, ценностей, приоритетов (власть, богатство, происхождение, культура и высший уровень компетентности, сила воли, место в церковно-духовной сфере и т. д.) и занимающий влиятельные позиции в общественной иерархии.

Среди других определений элиты можно выделить следующие [31]:

- наиболее активные в политическом отношении люди, ориентированные на власть; организованное меньшинство, осуществляющее управление неорганизованным большинством (*Г. Моска*);
- лица, пользующиеся в обществе наибольшим престижем, статусом, богатством, обладающие наибольшей властью (*Г. Лассуэлл*);
- группа людей, занятая политикой и управлением государством;
- как научная категория, элита достаточно точно выражает взаимоотношения общества и людей во власти (*С. Беляев*);
- люди, обладающие интеллектуальным или моральным превосходством над массой безотносительно к своему статусу (*Л. Бодэн*);

- лица, обладающие позициями власти (*А. Этциони*), формальной властью в организациях и институтах, определяющих социальную жизнь (*Т. Дэй*);
- “боговдохновенные” личности, которые откликнулись на “высший призыв”, услышали “зов” и почувствовали себя способными к лидерству (*Л. Фройд*);
- творческое меньшинство общества, противостоящее нетворческому большинству (*А. Тойнби*);
- сравнительно небольшие группы, которые состоят из лиц, занимающих ведущее положение в политической, экономической, культурной жизни общества (соответственно политическая, экономическая, культурная элиты) (*В. Гэттсмен* и другие теоретики элитного плюрализма);
- наиболее квалифицированные специалисты, прежде всего, из научной и технической интеллигенции, менеджеров и высших служащих, в системе бюрократического управления (представители технологического детерминизма); люди, обладающие качествами, которые воспринимаются в данном обществе как наивысшие ценности (сторонники ценностной интерпретации элиты); лица, осуществляющие в государстве власть, принимающие важнейшие решения и контролирующие их выполнение посредством бюрократического аппарата (*Л. Санистебан*);
- руководящий слой в любых социальных группах — профессиональных, этнических, локальных (например, элита провинциального города); лучшие, наиболее квалифицированные представители определенной социальной группы (элита летчиков, шахматистов или даже воров и проституток) (*Л. Боден*).

Итак, исходя из определений, под элитой ученые-элитологи понимают слой населения избранных лиц, выделяющихся рядом личностных и профессиональных качеств (сильной волей, обширными знаниями) и занимающих ведущее положение в политической, экономической, военной, духовной сферах общества. Этот слой, имея высокий социальный статус, единство интересов и целей, официальные полномочия, контролирует деятельность ключевых институтов общества. Благодаря этому элита способна управлять иррациональной массой населения, обеспечивать стабильность и необходимый порядок в обществе.

Элита — устойчивая, консервативная, подвижная, изменчивая, обновляющаяся подсистема управления общества. Взаимодействуя

и взаимодействуя в социуме, элита и население не только определяют поведение друг друга, но и достигают системного (синергетического) эффекта в совместной деятельности. При этом однозначно не утверждается, что элита обязательно должна узурпировать власть и подавлять массу, господствуя над ней. Более того, понимая необходимость руководства обществом, народ в ходе выборов сам наделяет элиту соответствующими властными полномочиями, рассчитывая на ее способность квалифицированно выражать и защищать его интересы.

Действительно, позитивная практика управления социальными процессами показывает, что элита является социальной группой, обладающей:

- социально значимым ресурсом (властью и профессиональным опытом управления), обеспечивая его хранение, “воспроизводство” и преумножение;
- органической совокупностью политических, экономических, этических, психологических, нравственных связей и отношений, горизонтальной (обеспечивает единство политиков и управленцев одного уровня), вертикальной (связь массы с элитой) и временной направленности;
- способностью поддерживать базовые и индивидуальные ценности общества и реализовывать его цели.

Естественно, что далеко не всякая социальная группа, правящая “верхушка”, будучи “встроенной” в систему власти, может исполнять роль элиты.

Можно выделить следующие обобщенные характеристики “элитарности” как общественного феномена [238]:

- 1) престижный род деятельности или образ жизни;
- 2) возможность влиять на сознание и жизнь многих людей (власть, в том числе над сознанием, помыслами людей);
- 3) труднодоступность данной деятельности или образа жизни (высокий социально-профессиональный статус, видное место в общественной иерархии);
- 4) таинственность, загадочность, непонятность элиты, связанная с особыми ее качествами (образованием, манерами поведения) людей, пребывающих в “высших слоях”, и с особыми правилами их взаимоотношений, возможностью частично отступать от общественных и моральных норм, т. е. позволить себе “запретное”;

- 5) известность, знаменитость, привилегия “быть на слуху;
- 6) высокие достижения в какой-либо области деятельности и успешная карьера.

Важность места элитных слоев в нашем обществе стала проявляться в последние десятилетия. Объясняется это возрастанием ее роли в политическом процессе, возможностью, используя средства массовых коммуникаций, манипулировать сознанием масс. Принимаемые элитой решения стали влиять на судьбы миллионов людей. Следовательно, профессионализм элиты, ее качества, квалификация, социальные и этические характеристики стали общественно-политическим потенциалом страны. Возможность влиять на этот потенциал особенно актуальна для Украины, в которой происходит смена элит, где слабость и низкое качество элиты являются существенным элементом глубокого политического, экономического, социального и духовного кризиса.

Повышение качества элиты требует:

- исследования процесса социально-политического управления, общественного слоя, осуществляющего это управление;
- вскрытия законов эволюции и смены элит в определенных социальных системах;
- исследования конкретной элиты, особенностей ее прихода и удержания власти, состава и роли в социальном процессе, причин ее деградации и ухода с исторической арены.

Этими исследованиями занимается наука *элитология*, сложившаяся как комплексное междисциплинарное знание, находящееся на стыке политологии, социальной философии, социологии, всеобщей истории, социальной психологии, культурологии. Большинство элитологов считают, что элита является определяющей силой исторического процесса развития общества, его главным субъектом. В связи с этим формирование квалифицированной элиты в Украине — одно из условий выхода из сложившегося кризиса. Решением этой стратегической задачи должен заниматься стратегический кадровый менеджмент в рамках государственной кадровой политики.

15.2. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ЭЛИТИЗМА, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ГОСУДАРСТВЕННУЮ КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ

Существуют разнообразные концепции элитизма. Истоки его идей связаны с социально-политическими представлениями древности, где доминировали взгляды, разделяющие общество на высших и низших, благородных и чернь, аристократию и простой люд. Научное обоснование эти идеи получили в работах Конфуция, Платона, Карлейля, Ницше и других мыслителей. Так, у Платона речь идет о проектах трехсословного общества, во главе которого стоят властители-философы: “Цари должны философствовать, а философы править!”. Сословия не должны смешиваться, и задача воспроизводства установленного порядка вменяется в обязанность касты правителей: они должны изучать способности и склонности детей и распределять их по сословиям. Подобное высказывал и Конфуций: “Правитель всегда должен быть правителем, слуга — слугой, отец — отцом, сын — сыном. ... Управлять — значит “исправлять имена”, поставить каждого на его место. ... Конечно, высшая цель управления — интересы народа, но самому народу его интересы непонятны, и он нуждается в опеке”.

Ф. Ницше считал обычных людей не вполне полноценными. Поэтому истинная добродетель не для всех. Высшим людям следует воевать с массой и сопротивляться демократическим тенденциям, поскольку во всех направлениях посредственные люди объединяются, чтобы захватить господство. В этих суждениях проявляется существо элитического подхода, который, являясь основой элитической парадигмы, многие века противостоит эгалитаристской парадигме. Дилемма “элитизм — эгалитаризм” является основополагающей для общественнознания.

Эгалитаризм (от фр. *egalite* — равенство) исходит из идеи равенства имущественного положения, социальных возможностей или результатов. Эгалитаризмом пронизано христианское вероучение. Элитистские идеи разрабатывались до середины XIX ст. в рамках социально-философских концепций, а с началом формирования научной социологии и политологии стали превращаться в научные концепции элит.

Первые научные концепции элит возникли в конце XIX — начале XX ст. Они связаны с именами Г. Моски, В. Парето, Р. Михельса. Г. Моска (1858–1941) доказывал с помощью социологической аргументации неизбежность деления любого общества на две неравные по социальному положению и роли группы. В “Основах политической науки” (1896) он писал: “Во всех обществах, начиная с самых среднеразвитых, едва достигших зачатков цивилизации, и заканчивая просвещенными и мощными, существуют два класса лиц: класс управляющих и класс управляемых. Первый, всегда более малочисленный, осуществляет все политические функции, монополизирует власть и пользуется присущими ему преимуществами, в то время как второй, более многочисленный, управляется и регулируется первым... и поставляет ему... материальные средства поддержки, необходимые для жизнеспособности политического организма”.

Г. Моска проанализировал проблему формирования (рекрутирования) политической элиты и ее специфических качеств. Он полагал, что важнейшим критерием формирования политического класса являются способность к управлению другими людьми, т. е. организаторская способность, а также материальное, моральное и интеллектуальное превосходство. Политический класс постепенно меняется. Существуют две тенденции в его развитии: аристократическая и демократическая.

Первая из них проявляется в стремлении политического класса стать наследственным — если не юридически, то фактически. Преобладание аристократической тенденции приводит к “закрытию и кристаллизации” класса, его вырождению и, как следствие, к общественному застою. Это же, в конечном счете, влечет за собой активизацию борьбы новых социальных сил за занятие господствующих позиций в обществе.

Вторая, демократическая, тенденция проявляется в обновлении политического класса за счет наиболее способных к управлению и активных низших слоев. Такое обновление предотвращает вырождение элиты, делает ее способной к эффективному руководству обществом. Равновесие между аристократической и демократической тенденциями, по мнению Г. Моски, наиболее желательно для общества, ибо оно обеспечивает как преемственность и стабильность в руководстве страной, так и его качественное обновление.

В. Парето (1848–1923) разработал теорию политических элит, в которой первенство в сфере политического управления отдается избранному, наделенному особыми психологическими и социальными качествами меньшинству — элите. “Нравится это некоторым теоретикам или нет, — писал он в “Трактате по общей социологии” (1916), — но человеческое общество неоднородно и индивиды различны физически, морально и интеллектуально”. Элита подразделяется на правящую, прямо или опосредованно (но эффективно) участвующую в управлении, и неправящую — контрэлиту — людей, обладающих характерными для элиты психологическими качествами, но не имеющих доступа к руководящим функциям в силу своего социального статуса и различного рода “барьеров”. Развитие общества происходит посредством чередования, “циркуляции” двух главных типов элит: “лис” — гибких руководителей, использующих методы переговоров, уступок, лести, убеждения и т. п., и “львов” — жестких, решительных, опирающихся на силу.

Изменения, происходящие в обществе, постепенно подрывают господство одного из этих типов элиты. Так, властвование “лис”, эффективное в относительно спокойные периоды общественного развития, становится непригодным в ситуациях, требующих решительных действий и применения насилия. Это приводит к возрастанию недовольства в обществе и усилению контрэлиты — “львов”, которая с помощью мобилизации недовольных правительством масс свергает правящую элиту и устанавливает собственное господство.

Классиком элитологии является и Р. Михельс (1876–1936). Исследуя социальные механизмы, порождающие элитарность общества, он показал, что организаторские способности возвышают управляющий слой, сама организация общества требует элитарности и закономерно воспроизводит ее. В обществе действует “железный закон олигархических тенденций”. Его суть состоит в том, что создание крупных организаций неизбежно приводит к олигархизации общества и формированию элиты вследствие действия цепочки взаимосвязанных факторов. Человеческая цивилизация невозможна без наличия крупных организаций. Руководство же ими не может осуществляться всеми членами организаций. Деятельность таких организаций требует рационализации функций, выделения руководящего ядра и аппарата, которые постепенно, но неизбежно выходят из-под контроля рядовых членов, отрываются от них и подчиняют политику

собственным интересам, заботятся, в первую очередь, о сохранении своего привилегированного положения. Массы же членов организаций недостаточно компетентны, пассивны, проявляют равнодушие к повседневной деятельности организаций и политике в целом. В результате любым, даже демократическим обществом всегда фактически правит олигархическая, элитарная группа.

В конце XIX — начале XX ст. в российском общественном сознании также происходит развитие комплекса элитологических идей в трудах видных историков, социологов, философов: В. Ключевского (учение о “правлящем классе” и сословной циркуляции элит), К. Скальковского (идея “правительственного класса”), М. Острогорского (теория “кокуса” — ядра административной организации), Н. Бердяева (мысль о неприемлемости диктатуры пролетариата как диктатуры хамства), П. Сорокина (теория “головастиков”) и др.

Многочисленные подходы к понятию “элита” можно условно разделить на две основные группы — властные и меритократические. В соответствии с первыми элитой являются те, кто обладает в данном обществе решающей властью, а в соответствии со вторыми — те, кто обладает некими особыми достоинствами и личными качествами, независимо от наличия власти. В последнем случае элита выделяется по талантам и заслугам (термин “меритократия” происходит от латинского “заслуга”).

Существуют понимание элиты как слоя, обладающего высшими властными позициями или высшей формальной властью в организациях и институтах (А. Этциони, Т. Дай); как харизматических личностей (М. Вебер); боговдохновенных, способных к лидерству (Л. Фройнд); как представителей творческого меньшинства (А. Тойнби).

В свою очередь, “властные” подходы подразделяются на структурные и функциональные. В структурном подходе элитой считают круг лиц, занимающих высшие должностные позиции в рассматриваемых институтах (министры, директора, военачальники). В функциональном подходе выделяют группы, обладающие реальной властью в принятии общественно важных решений (многие представители этих групп, понятно, могут не занимать видные общественные посты и остаются в “тени”).

В настоящее время выделяют модели элит, основанные на разных концепциях.

1. *Этологическая (поведенческая)* модель ориентирована на изучение различных механизмов кратического (властного) поведения. В рамках этой модели изучают антропологические особенности, обуславливающие специфическое для человека кратическое поведение, заложенные в его биогенетических особенностях и восходящие к высшим приматам. К этой модели относят и различные психологические теории, в которых проецируются психологические механизмы кратического поведения. Властные отношения у высших животных позволяют лицам, использующим эту модель элит, осуществлять редуционистские построения, касающиеся властных отношений в обществе. В российской духовной жизни определенным влиянием пользуется пассионарная доктрина Л. Гумилева.

2. *Социокультурная модель* исходит из анализа особенностей цивилизационного развития, выводя специфику политического, экономического и социального управления, присущий им организационный и ценностный инструментарий из уровня цивилизационного развития, доминирующих ментальных форм и профессионально-сословных этносов.

3. *Структурно-функциональная модель* ориентируется в основном на социальные и экономические реалии общества, выводит признаки и особенности элит из его структурно-функционального анализа. В данной модели для выделения элит характерны, прежде всего, статусные и деятельностные признаки. Для их описания важны культурно-образовательные, имущественные, стратификационно-генетические (социальное происхождение) показатели, особенности социализации.

4. *Социально-конфронтационная модель* показывает развитие общества в целом или отдельной локальной цивилизации на основе представления о ведущей роли социальной конфронтации (классовой борьбы, столкновения элит) в истории. Ведущими в этой модели являются категории группового интереса, потребности, и политическая жизнь в этом случае редуцируется к социальным и экономическим структурам, создающим систему соответствующих интересов.

Перечисленные модели являются базовыми, выделяя определенный аспект или уровень анализа элит в качестве ведущего. В украинской элитологии доминирует структурно-функциональная модель, ориентирующая на анализ социально-статусных и деятельностных особенностей элит. Анализ основных идей и понятий элитологии

позволяет выявить базовые принципы, которые необходимо учитывать в процессе управления формированием элиты общества.

Принцип социальной детерминации элит. Определяет, кому принадлежит ведущая роль в социальном развитии — отдельным личностям, элите или массам. Содержание принципа социальной детерминации элит составляет система объективных факторов, обуславливающих развитие элитарных факторов:

1) антропологическое неравенство (неодинаковые способности и склонности людей к управленческой, в том числе политико-управленческой, деятельности, объективная дифференциация кратического поведения);

2) профессионализация управленческого труда, обуславливающая нарастающие требования к управленческой культуре;

3) социальная значимость управленческой деятельности, обуславливающая соответствующую стратификацию и использование управленцами возможностей своего положения в реализации групповых и общесоциальных интересов;

4) разделение распорядительных и контрольных функций в социальном управлении, доминирование первых;

5) избирательные формы политической активности масс населения (электоральное поведение), их политическая и управленческая пассивность.

Значение этих факторов изменяется, но в настоящее время следует учитывать их объективные требования. Н. А. Бердяевым в свое время на основании анализа опыта различных государств был выведен коэффициент элиты как отношения высокоинтеллектуальной части населения к общему количеству грамотных. Как только этот коэффициент снижался до значения меньше одного процента, империя начинала разваливаться, в обществе наблюдался застой. Сама же элита превращалась в касту, жреческую прослойку.

Принцип цивилизационного своеобразия элитообразующего процесса. Проявляется в специфике механизмов регулирования элит и контрэлит, особенностях кратического поведения элит, их социально-культурных характеристиках и соотношениях различных видов социального управления (прежде всего, — политического и экономического). Учет этого принципа позволяет соотносить развитие и смену элит с особенностями ее исторического развития и политического управления, традициями, ментальными и ценностными архетипами.

Принцип идеалов и норм научной рационализации. Означает признание равноправия (и отсюда — плюрализма) различных моделей элит. Несмотря на конкуренцию моделей, главным у представителей разных моделей является не поражение одной или утверждение в качестве единственно верной другой, а взаимная дополняемость или конвергенция.

Таким образом, основные идеи элитизма выражаются в принципах кадровой политики.

15.3. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ

Формирование политической элиты как высшего кадрового состава государственного управления — коренной вопрос стратегии и тактики власти, ее жизнеспособности и авторитета [31]. В связи с этим важнейшим аспектом государственной кадровой политики и механизмов ее реализации является элитная инженерия. Она делает необходимым внедрение кадровых технологий, соответствующих свободному демократическому обществу, где карьера осуществляется на демократической основе, законности и делегировании полномочий властвующих органов сверху вниз.

Для обновления общества должна быть создана новая философия кадровой работы, где отличительными чертами являются гуманизм и демократичность, законность и реалистичность, открытость и коллегиальность, социальное партнерство и нравственность. Элитная инженерия — это особая система кадровых отношений, создающая благоприятные условия для выдвижения на высшие посты наиболее талантливых и образованных людей, способных на реальное лидерство [31]. Не происхождение, богатство и положение семьи, не близость к рычагам распределения, не идеологическая конъюнктура, а личные заслуги и конкретный вклад в дело должны стать главным критерием продвижения в правящую элиту демократического общества. Только “здоровая” и цивилизованная элита в тесном контакте с деятелями науки и культуры, в союзе с теми, кто добился высоких достижений в экономике, сможет овладеть “инновационным ключом” к будущему [31; 238].

Рекрутирование элит. *Рекрутирование* — вербовка, набор новобранцев в армию, комплектование личным составом. Ранее рекруты служили при воинских частях и на определенной территории поддерживали необходимый личный состав для армии. В настоящее время рекрутирование — это деятельность по созданию условий для заполнения вакансий в организации (работодателе) компетентными специалистами, соответствующими необходимым требованиям.

Важнейшей задачей элитологии как науки является определение возможностей и путей повышения качества элиты [31]. Одна из задач стратегического кадрового менеджмента — это создание системы рекрутирования необходимого персонала под определенные критерии. Элитологи выделяют объективные и субъективные критерии оценки качества элиты [239]. *Объективные критерии* — результаты ее политико-управленческой деятельности, синтетическим показателем которой является состояние страны в целом, качество жизни населения (процветает страна или находится в состоянии упадка); жизненный уровень населения, его культуры; насколько свободен народ и как реализуются его творческие потенции; насколько обеспечена его безопасность — внешнеполитическая, экономическая, продовольственная, экологическая. *Субъективные критерии* — интеллектуальный потенциал элиты, профессионализм и нравственные устои, культурный и образовательный уровень.

Качество элиты во многом зависит от принципов и технологий ее формирования. Кадровое рекрутирование и политическая социализация — это вовлечение людей в активную политическую жизнь и государственно-управленческую деятельность, посредством которого формируются законодательные и исполнительные органы государства, правительственный аппарат, руководящие кадры государственных учреждений [31].

В стабильных политических системах рекрутирование элиты осуществляется в соответствии с тщательно разработанными процедурами, традициями, чем обеспечивается периодическое обновление состава элиты. В нашей реальности в условиях разрушения политического и социального укладов общества, социально-экономической и политической нестабильности можно говорить о трансформации и смене элит. В данной ситуации возникает много вакансий, нередко заполняемых с нарушением демократических и научных принципов кадровой работы, законов и норм. Желание занять элитные позиции

стимулируется стремлением к высокому статусу, престижностью, возможностями властной управленческой деятельности, привилегиями, в том числе материальными. Однако возникает задача обеспечения соответствия квалификации “новобранцев”, их моральных и деловых качеств возникающим проблемам общества. В данной ситуации принципы рекрутирования элиты имеют исключительную важность для политической системы. Они способствуют ее укреплению либо разрушению. Подлинно демократическая политическая система создает реальные возможности для каждого гражданина достичь положения, позволяющего ему считаться членом правящей элиты.

Элементами системы рекрутирования элиты являются: социальные источники поставки кандидатов в элиту; механизмы управления отбором и круг лиц, его осуществляющий; каналы и система стимулирования продвижения по иерархической лестнице; процедуры отставки и социально-экономической защиты лиц, освободивших должности в системе власти. Качество элиты во многом зависит от качества социальных источников и способов ее формирования.

Тысячелетий опыт свидетельствует о существовании закрытой и открытой моделей формирования элиты. Закрытая элита создается из представителей узкого привилегированного слоя и воспроизводится на собственной ограниченной базе. Как показала практика, закрытая элита неминуемо загнивает, деградирует и заменяется более открытой. При этом чем более закрытой является элита, тем более ограничена ее социальная база, тем меньше у нее шансов продлить свое господство и выжить в соревновании с другими социально-политическими силами. Способствует этому развитость системы социальных коммуникаций между странами, культурами, цивилизациями. При малой развитости таких связей общество с закрытой элитой может достаточно долго сохранять свою устойчивость.

Открытый тип рекрутирования элиты обычно основывается на отборе в соответствии с личными и профессиональными качествами человека. В данном случае превалирует принцип, позволяющий выдвигать самого умного, способного и честного. Однако практика показала, что существующие демократические политические системы пока не соответствуют в полной мере высоким критериям открытой элиты [31]. Модель открытой элиты — скорее норматив, цель, которой они явно не достигли. Большая часть административного аппарата состоит не из избираемых, а назначаемых чиновников, и

тут селекторат достаточно узок. Однако узость селектората не обязательно свидетельствует о слабой демократичности социально-политической системы. В данном случае важны критерии отбора, которыми руководствуется селекторат.

В связи с этим современной Украине нужна новая, соответствующая принципам демократии и социальности государственная кадровая политика. Эта политика должна способствовать созданию эффективного, демократического и социально справедливого государства. В процессе рекрутирования элит ведущее место занимает организация образования в обществе.

Система образования в подготовке элиты общества. Качество элиты напрямую связано с качеством образования в стране и качеством процесса образования элиты. Социальная система организует подготовку элиты чаще всего в системе элитного образования. Эта система образования связана с открытым или закрытым типами рекрутирования элиты. Опыт показывает, что в современных условиях информационного общества система обрекает себя на разрушение, если закрывает путь наверх талантам и способностям, недостаточно учитывает реальную социальную мобильность. В реальных условиях глобализации рынка решающее значение имеют способности человека к нестандартному мышлению и инновациям, к оригинальному решению проблем.

В экономически развитых странах идет настоящая “охота” за талантами во всех областях человеческой деятельности — в науке, политике, бизнесе, искусстве, военном деле, спорте. В Украине образовательная система переживает тяжелый кризис, отражающий кризис всего общества. Ранее господствовали теория и практика единой школы. В ликвидации обширных зон неграмотности и провозглашении права на образование она сыграла позитивную роль. Однако единая школа бюрократизирует, стандартизирует обучение, подвержена индокринизации (идеологической обработке) учащихся. Ныне стоит задача ухода от единообразия, введения подвижной и открытой школы. Образование должно готовить людей к жизни в XXI столетии — веке высоких технологий, информатики и международных коммуникаций.

Делается попытка дифференциации школьного обучения и, прежде всего, создания элитных школ. Единая система обучения не учитывает разнообразия личностных ориентаций, глушит индиви-

дуальность, нивелирует личности обучающихся, не стимулирует развитие их талантов и уникальных способностей. В нашем обществе наряду с государственной начинает складываться более или менее независимая система образования. В данном случае предоставляется возможность родителям и детям выбирать ту систему образования, которая им больше подходит. При этом если одаренные дети из небогатых семей не могут оплачивать дорогостоящие частные школы, то должно быть право на дотацию со стороны государства, благотворительных фондов. Элитные учебные заведения призваны быть “маяками” системы образования, полем для проведения прогрессивных экспериментов. Они должны выступать моделью, к которой приближается общая система образования. За рубежом элитные учебные заведения индустриально развитых стран выступают и в роли спонсоров одаренных детей, независимо от статуса их родителей. Они готовы обучать таких детей бесплатно, ибо наличие одаренных детей в привилегированных частных школах способствует повышению уровня обучения в них. Образование талантов выгодно обществу и спонсорам этих школ, поскольку их выпускники пополняют ряды сотрудников данных учреждений. Однако образование должно осуществляться в соответствии не с сиюминутными интересами бизнеса или взглядами чиновников от образования, а со стратегическими целями развития общества, государственной кадровой политикой и стратегий.

Говоря об элитном образовании, следует отличать его от элитарного. Элитарное образование охватывает узкий круг лиц, в который входят люди по критериям знатности и богатства [31]. Обычно различают элиту “крови” (критерий знатности, господствующий в традиционном обществе), элиту богатства (в индустриальном обществе) и элиту знания (в информационном обществе). Поскольку элитарное образование предназначено для выходцев из узкого круга, оно несправедливо. Мало того, оно расточительно для общества: ведь в этом случае теряются таланты детей, семьи которых не входят в элиту общества.

Напротив, элитное образование, помимо того, что это образование самого высокого уровня, характеризуется еще и тем, что его критерием являются способности и таланты. Оно не зависит от происхождения и богатства родителей. Для усвоения ценностей, предложенных этой системой образования, необходимы незаурядные

способности и личное желание. Различие между элитарными и элитными учебными заведениями видно хотя бы из того, что выходцы из богатых семей, поступив в элитную школу, не смогут в ней учиться при отсутствии высоких интеллектуальных способностей. Из такой школы они вынуждены будут уйти, даже если их родители заплатили немалые деньги за обучение.

Таким образом, элитарное образование, сопряжено с системой закрытого рекрутирования элит, в то время как элитное образование — с системой открытого рекрутирования [31]. Элитное образование не дискриминирует обучающихся. Для него не важен социальный статус их родителей, национальность и другие социальные характеристики. Главный критерий, на который оно ориентируется, — это способности учащихся, без которых невозможно усвоение ими огромного объема сложной информации. В противоположность этому элитарное образование, ориентированное на узкий социальный слой, ставит преграды “аутсайдерам”, выходцам из неэлитной среды, т. е. стремится сузить круг обучаемых, закрепить посредством образования привилегированное положение определенных классов и социальных групп.

Украине необходимо современное элитное образование — во имя развития творческих способностей человека, во имя прогресса.

Особенности подготовки элиты в Украине. Элита играет важную, ключевую роль в любом обществе, она неизбежна в любой политической системе. Деятельность в сфере социально-политического управления требует от человека высокой культуры, соответствующих способностей, профессиональной подготовки. Элита формируется естественным путем, в процессе воспроизводства и разрешения главного социально-политического противоречия между народом и властью, между гражданским обществом и государством. Пополняется она за счет лиц высокого социального положения, сильных личностных качеств индивидуума и соответствующей профессиональной подготовки, за счет людей, способных воспроизводить мощный интеллектуальный продукт — главную ценность элиты. Зарубежный опыт показывает, что в демократическом обществе господствующие классы опекают правящую элиту, заботятся об ее высоком авторитете и чести.

В Украине процесс становления политической, управленческой элиты ожидается долгим и болезненным. Это обусловлено труднос-

тями демонтажа командно-административной системы и ошибками в осуществлении курса постсоветских реформ.

Украинское общество нуждается в социально-продуктивной элите, которая:

- искренне стремится к достижению осознанных народом целей общества;
- обеспечивает участие социальных сил в управлении обществом;
- создает оптимальное сочетание демократизма, профессионализма и нравственности в социальном управлении;
- умеет налаживать “демократический” тип отношений без идейного диктата и политического насилия, сочетать “диктатуру исполнения” с “демократизмом контроля” над исполнением;
- ориентирована на развитие общественного производства, подъем экономики, развитие образования, науки, культуры.

Решение этих задач обеспечит стабильность развития общества. Для этого необходимо добиться раскрепощения властных отношений, открытости и подвижности элиты.

Открытость элиты предполагает:

- 1) направленность кадровой политики и ее механизмов на интересы общества;
- 2) обеспечение социальной мобильности, пополнение элиты профессионально подготовленными и способными людьми;
- 3) воспитание общества в духе уважения к власти;
- 4) наличие постоянного демократического контроля над элитой со стороны общества.

Учет перечисленных особенностей позволит держать политиков и чиновников демократическими методами в правовых рамках и избавит от социальных потрясений.

Если в существующем многообразии управленцев выделить критерии и градации соответствия им, определяющие профессиональное мастерство и статус внутри профессиональной среды, то обладающих высокими показателями можно выделить в особую группу. Эти управленцы, находящиеся в сходных условиях жизни и деятельности, оказываются более успешными, способными, перспективными, генерирующими новое и привлекающими к себе других. Они создают фон общественного и профессионального внимания, стимулирующего индивидуализированное самоопределение многих людей в пользу достижения подобных результатов. Для общества целе-

сообразно, чтобы становление профессионализма в управленческой профессии происходило в соприкосновении с указанным слоем, знанием о нем. Это способствует профессиональному самосознанию, самоопределению и формированию системы профессиональных ценностей благодаря мифологизации, приводящей к возникновению стремления быть подобным, персонификации предпочтений. Соответствующие воздействия на сознание и самосознание управленца организуют его жизненный и профессиональный пути, стимулируют к принятию важных решений, спасают от деструктивных влияний в профессиональной и обычных средах. Если формируется слой управленцев с изменяющимися персоналиями и с соответствующим организационно-имиджным оформлением, то можно говорить о существовании элиты в управленческой среде.

Элитаризация в профессиональном сообществе возникает всегда, и проявляется весь спектр влияний элиты на различные группы управленцев. Тип влияния предопределяется индивидуальными качествами людей, их внутренней культурой и социокультурной средой, удерживающей, укрепляющей, рекламирующей, увлекающей. Наличие эталонов профессионализма организует соответствующее самоопределение многих людей, формирует вкус, и таким же образом элита управления выражает, стабилизирует общественно значимые профессиональные ценности, стимулирует самовыражение конкретных управленцев, самоопределившихся к этой профессии.

Страна, не имеющая элитарного слоя специалистов, не обладает стабильностью, характеризуется творческой инерционностью, не имеет ценностно самоопределенного, воспроизводящегося, дееспособного профессионального корпуса. Страна нуждается в элитаризации всех сфер деятельности и, прежде всего, в сфере управления.

Поскольку высшие достижения возможны не только за счет существования талантливых людей, благоприятного к ним отношения, но и за счет выявления и оформления лучших образцов в модели как средства ориентации, самоорганизации и самоопределения, то необходимы разработки моделей профессиональной элиты. Они должны быть регистрационными и эталонизированными, оценивающими опыт специалистов по определенным критериям, стимулирующими и выращивающими типы людей гармонических, творческих, склонных к достижению профессиональных вершин.

Подготовка элиты происходит не естественно, а путем специальных организационных действий. Ими могут быть: создание клубов общения, особой фиксации в средствах профессиональной информации; акцентирование в средствах массовой информации и статусных общениях; создание традиций дополнительных форм поощрения, оплаты труда; создание имиджа, этикета, системы внутренних требований и ответственности и т. д.

Элитная инженерия — это механизм, постоянно ставящий вопросы и отвечающий на них: какие руководящие должности нужны и из каких источников их можно заполнить; какими способностями, знаниями и умениями должны обладать те, кто на них претендует; как отбирать и продвигать людей к занятию должностей на уровне правящей элиты; что требуется для того, чтобы люди успешно и динамично продвигались вверх по иерархической лестнице; какие программы необходимо иметь на вооружении, чтобы они создавали благоприятные условия для продвижения в элиту.

Открытость элит — важный элемент “открытого общества”, где высок уровень социальной мобильности. Закрытые, непрозрачные элиты — элемент закрытого общества, где социальная мобильность низка или отсутствует. Этот тип характеризуется узостью социальной базы этой элиты в лице господствующего класса или слоя, который монополизирует политическую власть. Все элитные позиции занимаются его представителями. Закрытый тип рекрутирования элиты характерен для политической системы традиционного общества, а по отношению к современным политическим системам — для авторитарных и тоталитарных политических режимов. Типологизация систем рекрутирования элит на основании “открытость — закрытость” является более правильной, чем на основании “демократизм — авторитаризм”. Элитное образование, совместимое с главными идеями демократии, больше отвечает критериям социальной справедливости. Элитарное же, напротив, противоречит демократическим принципам и нормам и должно преодолеваться по мере социального и политического прогресса человечества, прежде всего, — в сторону демократии и социальной справедливости.

Таким образом, мы выяснили, в чем главный недостаток и, более того, порок элитарного образования. Против этого явления следует принять меры, тем более что оно имело место в нашей стране в советский период и продолжает существовать в условиях перехода к ры-

ночно-демократическим отношениям. Имеются в виду престижные полузакрытые школы, где непомерно высокая плата за обучение и дети порой зачисляются “по телефонному звонку”; престижные вузы, где большие шансы имеют дети, родители которых могут нанимать дорогостоящих репетиторов. Ныне положение изменилось лишь в том смысле, что место старой партократической элиты заняла элита высокопоставленных чиновников и бизнесменов.

15.4. ЭЛИТАРНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО САМООПРЕДЕЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

СУЩНОСТЬ И ПРИРОДА ЭЛИТАРНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ

Понятие элитарных ориентаций. Важность понимания специфики элитарных ориентаций определяется не только в целях подготовки элиты общества, но и использования этого феномена в стратегическом самоопределении молодежи и взрослых людей в “нахождении и построении смыслов своей жизни и профессионального труда” [238]. Если понимать цель самоопределения как поиск смысла в деятельности, то возможным смыслом для человека (персонала) может стать элитарная ориентация его самоопределяющейся личности, т. е. “ориентация на что-то лучшее, престижное, труднодоступное и поэтому особенно привлекательное” [238].

Формирование элитарных ориентаций особенно важно в реальной действительности, когда сознательная деятельность индивидов во многом заменяется бессознательной деятельностью толпы [163], происходят “омассовление” современного общества, технократизация мышления человека, приводящая к манипулированию его индивидуальным и общественным сознанием. Стремление к элитарному идеалу в профессиональной деятельности не предполагает возвышения над другими, а имеет цель самоактуализации (по А. Маслоу) и самотрансценденции (по В. Франклу), т. е. стать лучше самого себя.

Решение этой задачи связано с формированием образа элитарного идеала. Представление человеком этого образа может быть использовано в управлении как регулятор его жизненного выбора. Человек самоопределился на достижение своего идеала — и это стало высшей и конечной целью его деятельности и жизни. В этом плане важным является формирование у него элитарного идеала, системы ценностных ориентаций (на принятые в обществе ценности, а в идеале — на ценности культуры). В данной ситуации, естественно, возникает вопрос о способности каждого человека к осознанию элитарного идеала, к рефлексии своих стремлений и их оценке.

Исходным понятием при рассмотрении элитарности (элитарных ориентаций) было личностное и профессиональное самоопределение, понимаемое как поиск смысла в выбираемой деятельности, а также поиск смысла в самом процессе самоопределения. Элитарные ориентации и являются некоторой конкретизацией такого смысла (как возможный вариант смысла). Можно представить в самом общем (психологическом) плане определение элитарности.

Элитарность — 1) ориентация субъекта в условно выделенном индивидуальном пространстве ценностей и смыслов, соотносимых с представлениями о “лучшем, избранном, недоступном, загадочном, знаменитом”, т. е. ориентация в возможных идеалах самоопределения (когнитивная составляющая); 2) переживание своего несоответствия выделенным идеалам и смыслам развития или чувство гордости за приближение к этим идеалам (аффективная, ценностно-мотивационная составляющая); 3) выбор элитарного идеала, построение и реализация путей к нему, стремление к конкретной ценности, сам процесс поиска смысла своего труда и всей жизни, ориентированного на данный идеал (действенная, поведенческая составляющая) [238].

Понятие “элитарная ориентация” соотносится со многими близкими понятиями — самоактуализация, самотрансценденция, лидерство, социальная стратификация, престиж и т. п., но имеет специфику, связанную с ориентацией на “самое лучшее”.

Природа мотивации элитарных ориентаций. Учитывая, что человека можно представить как биосоциальную и духовную систему, условно выделяют биологическую, социальную, и духовную природу элитарных ориентаций и соответственно их биологический, социальный и духовные уровни.

Биологический уровень:

- врожденные биологические программы перемещения по иерархической лестнице;
- системная зависимость человека в биосфере Земли;
- природная ограниченность развития человека (наличие генетической программы).

Социальный уровень:

- неравенство в обществе как условие разнообразия и выживания;
- превращение умственного труда в прерогативу управленческого (господствующего) класса;
- имущественное неравенство;
- несоответствие способностей человека потребностям современного общества (рынка);
- неравенство условий развития;
- соответствие форм неравенства уровню развития общества.

Духовный уровень:

- различие представлений о духовной культуре и элитарности;
- действие базового инстинкта “достоинства”, заложенного в генетическую программу человека

Перечисленные факторы на биологическом уровне имеют много сходного в поведении животных и людей. В связи с этим специалисты выделяют некоторые важные моменты [238]:

1) стремление к повышению своего ранга в сообществе является важнейшим жизненным стимулом для многих конкретных особей;

2) отношения между вожаками, приближенными, “шестерками”, основной массой и отверженными строятся по четко заведенным и выполняемым правилам (у животных хаоса в этом нет);

3) важную роль при соблюдении иерархических отношений играют различные поведенческие ритуалы (своеобразные символы власти и подчинения);

4) выделение среди общественных животных доминант (высших иерархов, “элиты”) нередко основывается на их действительном преимуществе среди своих сородичей (что выясняется в ритуальных соревнованиях и “гурнирных сражениях”). Однако при этом часто их “приближенными” оказываются не самые достойные особи — “подхалимы”, тогда как особи, обладающие реальными достоинствами, обычно занимают более низкие ранги в общей иерархии;

5) особи, находящиеся на нижних иерархических уровнях, пребывают в состоянии стресса и подавленности (что как бы аккумулирует для них общее чувство неудачности их существования);

6) различные эмоциональные проявления (чаще такие, как агрессия и раздраженность) могут передаваться по иерархической структуре, обычно по цепочке вниз — от одной особи к другой, занимающей более зависимое положение в общей иерархии;

7) различные блага (пища, привлекательные самки, более удобные места для ночевки и т. п.) передаются по иерархической цепочке вверх — от более зависимых особей к более привилегированным.

Биологический уровень. Характеризуется тем, что сама элитарность часто основана на врожденных биологических программах, реализуемых отдельными особями и конкретным сообществом животных. Смыслом существования многих животных является либо перемещение по иерархической лестнице вверх, либо сохранение своего положения в общей иерархии, а, следовательно, — сохранение имеющихся привилегий и благ (как неких символов своего особого положения и собственной значимости).

Социальный уровень. Основой появления элитарности на нем является неравенство, которое всегда было реальностью человеческого общества, важнейшим условием разнообразия и даже выживания мира. История показывает, что равенство во всем — это абсурд, хаос.

Социально-политическое развитие общества — это смена одних форм неравенства и равенства другими формами [238]. Эти формы равенства и неравенства должны быть адекватны конкретному уровню развития данного общества. Конфликты возникают, когда большинство людей перестают воспринимать существующую основу для построения иерархических систем как справедливую (адекватную уровню развития общества). Следовательно, свои элита и представления об элитарности должны быть в каждой культуре (и субкультуре).

Обосновать мотивацию человека на элитарные ориентации можно, определив причину его стремления к той или иной группе. Это может быть неспособность в одиночку решить возникающие перед ним внешние, внутренние проблемы и наличие подсознательной жадности людей иметь лидера, чтобы быть ведомым и подчиняться власти [31]. Внешние причины возникают, например, с постановкой человеком целей в условиях современного производства, требующего коллективного труда. Внутренней причиной стремления личности

в группу является поиск смысла жизни и деятельности в социуме. Жизнь личности в группе предполагает процесс смыслообразования в контексте таких феноменов, как социальное сравнение, социальная оценка и т. п. Подобно личностному смыслу “групповой смысл” выступает как определенная реальность во взаимодействии личности и группы [11].

В основе групповой связи — неясный, часто бессознательный, эмоциональный опыт отношений, а сама жизнь группы — это не что иное, как постоянный диалог, направленный на то, чтобы уяснить этот опыт, приобретаемый совместно всеми членами группы [247].

В современных цивилизациях, где толпы играют ведущую роль, человек утрачивает смысл существования, как и чувство “Я”. Отсюда же его поиск идеала или веры, его потребность в каком-то образце, который позволил бы ему восстановить ту целостность, которой он жаждет. [192]. С развитием человека часто возникают ситуации, когда он “заражается” в группе определенной идеей. Источником эмоционального заражения является не отдельное лицо, а некоторая группировка людей, идентифицируясь с которой, человек безоговорочно принимает распространенные в ней культурные ценности и нормы [54]. Часто именно это эмоциональное “заражение” позволяет человеку обрести для себя определенный смысл. Он хочет “чувствовать”, что его уважают, с ним считаются и готов к определенным компромиссам, неизбежным в группе. Следовательно, групповая деятельность может порождать чувства, которые придают новый смысл жизни человека.

Иногда уход из реальности, где человек не обнаруживает для себя подлинного смысла, и поиск другой реальности вместе с такими, как он сам, позволяют приобрести чувства и эмоциональные регуляторы его поведения. Среди них особую роль играют те, которые воздействуют на ущемленное чувство собственной значимости или чувство собственной неполноценности. Группа, престижная или не очень престижная, помогает человеку обрести для себя смысл, заключающийся в признании за ним права быть оцененным по достоинству и даже любимым [238]. Естественно, что для повышения собственной значимости человек стремится к значимой (престижной) группе. Специалисты выделяют такие варианты утверждения значимости группы [238]:

1) превосходство над какой-то другой группой через открытое противостояние или в ходе более “прилично” обставленного выяснения отношений;

2) “сопричастность” с более элитной группой, что повышает статус этой группы в глазах ее участников и в отношении к ней других групп. Это может быть поиск не просто “покровителя” или “защитника”, а достойного образца для подражания (в том числе образца группового поведения);

3) объединение (союз, кооперация, братание, дружба) с равными себе по статусу группами, что расширяет возможности данной группы;

4) повышение значимости в глазах своих членов через перенесение активности вовнутрь самой себя. Это может быть либо самоутверждение одних членов группы за счет других (и тогда пребывание в группе для многих также имеет смысл), либо, наоборот, за счет неоправданного восхваления каких-то своих членов, наделения их определенной “харизмой”, что также вдохновляет других членов, ведь они пребывают в одной группе, рядом с “таким замечательным человеком.

При этом создается особая атмосфера спектакля развивающая массовую эмоцию, заразительную своим стадным чувством. Зрители, взаимно гипнотизируя друг друга, тем самым еще сильнее раздувают силу сценического воздействия [48]. Сам стиль жизни в группе захватывает человека, предоставляя ему особые преимущества перед теми, кто не сумел “вписаться” в данный стиль. Особой притягательностью часто обладают заведомо недоступные элитные группы. Понимая, что его туда все равно не пустят, человек в душе идентифицирует себя с этими престижными сборищами, создает в своем воображении комфортный для себя мир. Условием притягательности группы могут стать идея или иллюзия этой идеи. “Толпу объединяет идеал. Массы являются носителем идей, отличных от тех, что имеются у отдельных индивидов, их составляющих, и более интенсивных эмоций” [193]. Связь идеи и эмоций для “цементирования” толпы, массы и различных социальных групп базируется на действии эмоциональных механизмов постоянного подкрепления любви к объекту (государству, диктатору), где контроль чувств является чуть ли не основным делом органов безопасности [68].

Здесь особо проявляется роль СМИ в формировании ценностей массового сознания. Большое значение при этом имеют различные

эмоциональные символы, позволяющие “эстетизировать”, доводить до уровня настоящего искусства такого рода манипуляции [128; 324]. Группа “очаровывает” человека и ставит под контроль его мысли, чувства и поведение. Используются манипулятивные приемы, доходящие иногда до уровня настоящего искусства. Однако манипулирование невозможно без построения ложной картины мира, формирования иллюзии более комфортного и безопасного пребывания в данной группе. Эти иллюзии позволяют находить человеку в группе “убежище” от сложностей реального мира, превращается для некоторых людей в саму реальность, которой они очень дорожат и оберегают ее.

Духовный уровень. Еще А. Чехов писал: “До тех пор человек будет сбиваться с направления, искать цель, будет недовольным, пока не отыщет своего Бога. Жить во имя детей или человечества нельзя. А если нет Бога, то жить не для чего, надо погибнуть” (Энциклопедия афоризмов, 1998. — С. 51).

В. Франкл в этом плане отмечал: “...мы движемся не к универсальной, а к личной, глубочайшим образом персонализированной религии, с помощью которой каждый сможет общаться с Богом на своем собственном, личном, интимном языке. ... Также посредством любой религии может он обрести бога — единого Бога” [298].

Однако каждый ли человек способен самостоятельно найти своего Бога и общаться с ним на своем “интимном” языке? Это затруднение приводит к “стадности” обращения к образу высшего совершенства. Многие люди боятся приблизиться (хотя бы в своем воображении) к чему-то “высшему”, так как неизбежно при сравнении с “совершенством” обнаруживают свою ничтожность. Совершение волевого акта обращения своей души к образу “совершенства” — это первый шаг на пути поиска своего Бога. Однако человек часто использует хитрую уловку, стремясь занять место “в середине и средним”. В середине нет места для страха: здесь ни в чем не ощущается одиночество; здесь мало простора для недоразумения; здесь господствует равенство [201]. Только подлинная элита способна преодолеть “стадное чувство” и идти своим путем, взяв на себя ответственность за возможные ошибки и грехи. Действительно, дело не в том, чтобы идти впереди (этим путем можно в лучшем случае стать пастухом, т. е. верховной и настоящей потребностью стада), а в возможности идти самому по себе, возможности быть иным [202]. Суть подлинной

элитарности — осмелиться самостоятельно приближаться к высоким, божественным смыслам и ценностям.

Следовательно, “элитарные ориентации” имеют в качестве предпосылок своего возникновения и развития биологические программы поведения, проявляющиеся еще у животных, отношения неравенства в обществе, складывающиеся и развивающиеся на протяжении всей истории человечества.

Элитарные ориентации являются составляющей многих жизненных выборов и проявляются в самых разных сферах жизни: в профессиональном труде и творчестве, в быту, в моде, в интимных отношениях. Успехи в трудовой деятельности — важнейшая основа для повышения чувства собственной значимости человека, повод для соотнесения с престижными (“элитными”) социально-профессиональными группами.

Социально-экономические и психологические аспекты природы элитарности. Успех человеческой жизни можно связать с “общечеловеческими ценностями” с реализацией “низших”, витальных, и “высших”, духовных человеческих потребностей. Однако реалии действительности таковы, что большинство людей все-таки больше ориентируется на базовые или социально-престижные потребности и лишь наиболее развитые люди — на потребности духовные. Следовательно, высшие человеческие потребности не соотносятся с общечеловеческими (близкими для большинства людей) ценностями. Ценности, значимые для подавляющего большинства людей (независимо от вероисповедания, образования, социального положения и т. п.) и вполне соотносимые с данным уровнем развития общества и культуры, — это материальное благополучие, т. е. деньги, капитал. Обладание деньгами (капиталом) приносит многим людям удовлетворение и ощущение собственной значимости (элитарности), а некоторые из них используют денежные возможности для реального саморазвития.

Можно выделить следующую образную модель “значимости человека”, представленную в социально-экономических координатах [238]: по вертикали — уровень труда (реального общественно полезного вклада) человека; по горизонтали — наличие у него соответствующего капитала (вознаграждения). Если разместить на данной модели различных людей, то наверняка окажется, что вклад (труд) человека далеко не всегда соответствует вознаграждению (деньгам и

капиталам). При этом психологический подход, где рассматриваются возникновение особого чувства и переживания собственной значимости, отличается от социально-экономического подхода, где анализируется создание в труде прибавочной стоимости по следующим основным позициям [238]:

1) прибавочная стоимость может существовать относительно самостоятельно от человека и на каких-то этапах подчиняется специфическим экономическим законам (законам рынка), имеющим более объективный характер, тогда как чувство элитарности проявляется непосредственно у человека-субъекта (у группы людей или у так называемых коллективных субъектов);

2) в силу этого взаимобмены ощущениями собственной значимости (чувствами элитарности) в меньшей степени зависят от фактора времени, пространства и материальных, объективных условий такого взаимобмена, подчиняясь больше психологическим, субъективным факторам;

3) все это делает взаимобмены ощущениями элитарности менее предсказуемыми и более неожиданными, несущими достаточно сюрпризов для элитарно ориентированных людей.

Возможно, в каждый момент существует определенное ощущение элитарности, которое со временем может изменяться. Например, у многих людей ориентация на смысл труда изменяется со временем.

Представления людей об элитарности могут быть рассмотрены и как некий идеал, образец совершенства, высшая и конечная цель стремлений, деятельности, важнейшая предпосылка успешной самореализации человека в будущем, система ценностной ориентации. Ценностные ориентации, жизненные цели и планы составляют ядро жизненной перспективы, без которого она утрачивает свою основную функцию — регулятивную [69].

Общая логика развития элитарности: уровни проявления элитарности. Если попытаться условно обозначить основные этапы видоизменения элитарности в обществе, то получим следующую картину:

1. В мире животных на межвидовом уровне иерархические отношения во многом определяются реальной физической силой, агрессивностью, инициативностью представителей тех или иных видов, что создает иерархически взаимосвязанные экосистемы, закрепленные на уровне врожденных биологических программ

правилами поведения и взаимоотношения между особями в определенных ситуациях (во время совместной охоты, при спаривании, на отдыхе).

2. В первобытном человеческом обществе начинают играть роль уровень развития интеллекта, заслуги человека перед сородичами, сложившиеся социальные отношения, специфически понимаемые порядочность и достоинства конкретных людей. Возрастают возможности для самовыражения, проявления субъектности.

3. В тоталитарных рабовладельческих системах основой для элитного превосходства было владение рабами и наследственное право на власть.

4. При капитализме элитное превосходство, несомненно, обусловлено имущественным неравенством.

Только человек, хотя бы частично освободившийся от повседневных забот, может серьезно задумываться над вопросом о причинах превосходства одних людей над другими. Можно обозначить общую тенденцию в развитии элитарности как феномен общественной жизни: это все большее возрастание возможностей конкретного субъекта для выбора и реализации своего элитарного идеала.

Успехи в труде являются основой чувства собственной значимости. В профессиональной ориентации одним из важных факторов самоопределения является престижность выбираемой профессии [136]. В акмеологии, связанной с высшими достижениями профессионального и жизненного развития, считается, что достижение вершины профессионального развития не является статичной ступенью — “дошел, уселся на нее, достиг” — это реальности функциональные, не “окаменелости”, а процессы. Все время должна происходить деятельность по “держанию, коррекции, оптимизации достигнутого состояния” [136].

Идея чувства сопричастности человека с обществом находится в основе преодоления чувства собственной неполноценности. Элитарность неоднозначна и противоречива. Принципиальная разница между подлинной элитарностью и мнимой связана с высшими проявлениями человеческого духа и эгоистически ориентированным чувством собственной значимости. Философ Ортега-и-Гассет определяет элитарное как проявление антимассового в человеке: “Лишь те, кто способен преодолеть предрассудок большого количества людей, — элита” [208].

Формирование элитарных ориентаций требует рассмотрения механизмов удержания эмоциональной привлекательности элитных групп и их лидеров. Специалисты, рассматривая притягательность элиты, выделяют следующие характерные особенности [238]:

- 1) во главе стоит “харизматический” лидер;
- 2) лидер создает особую “семью”;
- 3) устанавливаются обязательные для всех непреложные нормы поведения, но вовсе не обязательные для самого “харизматического” лидера;
- 4) группа придерживается определенных взглядов на мир;
- 5) применяется определенная техника контроля над поведением такой группы.

Использование эстетической привлекательности элиты в формировании элитных ориентаций. Эстетическая привлекательность элитных групп часто используется в поведенческих сценариях, основанных на эмоциональных стереотипах элитарности:

- приобщение к ценностям “высшего света”;
- упоминание о каких-то свои связях с кем-то из “великих” и т. п.;
- использование имиджа известных людей для решения вопросов, никак не связанных с культурой;
- использование эстетической привлекательности элитных “тусовок” в различных проявлениях моды;
- использование эстетической привлекательности элиты, когда сама она отвергается и унижается;
- эксплуатация стиля поведения и общения, характерного для элитных групп.

Представления человека об элитарности как регуляторе его жизненных выборов. Построение жизненной и профессиональной перспектив (карьеры и самоопределения в самом широком смысле) основано на ценностных ориентациях, которые, хотя и не имеют определенности, присущей сформированным на должном уровне целям и планам, но обеспечивают устойчивость личности в момент кризиса нереализованности [69]. Именно ориентации на что-то лучшее, на общепринятые для данного общества ценности, на ценности культуры вполне соотносимы с понятиями престижности и элитарности. Элитарность следует рассматривать в контексте осознания человеком себя в качестве представителя элиты или представителя массы на уровне сознания конкретного субъекта. Элитарно ориентирован-

ный субъект не только воспринимает нормы определенного образа жизни, но и способен к рефлексии своих ориентаций, а главное — способен проявлять творчество в стремлении к определенному элитарному идеалу.

Однако сразу же возникает проблема: способен ли каждый человек к такому осознанию элитарного идеала, к рефлексии своих стремлений и к реализации этих стремлений? При формировании элитарных ориентаций учитывается важнейшая особенность человека — способность выстраивать субъективные образы мира и превращать их в реальность.

Самоактуализация — это принятие себя и мира, актуализация заложенных в человеке качеств и способностей как реализация сущности его “Я”, его “самости” через идентификацию во внешнем плане и отчуждение во внутреннем плане (по А. Маслоу). Элитарность во многом близка к самоактуализации, но она предполагает не только реализацию изначально заложенного в человеке, но и развитие новых способностей и новых смыслов. Поэтому элитарность больше соотносится с понятием “самоопределение” (как выбор, построение и реализация элитарного идеала в качестве одного из смыслов профессионального и личностного самоопределения) [238].

В таком понимании элитарность больше соотносится с понятием “самотрансценденция” и определяется как “выход за рамки самого себя”. “Истинный смысл жизни скорее можно найти в мире, чем внутри человека или внутри его психики, даже если бы она была закрытой системой. Человеческое существование есть скорее самотрансценденция, нежели самоактуализация. Самоактуализация достижима только тогда, когда является побочным эффектом самотрансценденции” [299].

Элитарность может быть реализована как через самоактуализацию, так и через самотрансценденцию, но может обойтись и без них, например, когда человек идет к своей престижной цели “по трупам”, постоянно совершает сделки со своей совестью и в итоге добивается всеобщего восхищения, преклонения и даже зависти окружающих. Элитарность может также быть реализована через стремление к соперничеству. Ее можно понимать и как разновидность ценностно-нравственных ориентаций, но именно ориентаций на идеалы, представленные в сознании конкретного человека как наилучшие, наивысшие, а часто — и как самые непостижимые и трудно реализуемые.

В случае более “здоровой” элитарной ориентации человек либо реально добивается определенных успехов, либо идеально выстраивает в своем воображении определенные элитарные смыслы и ценности, о которых сообщает лишь самым близким людям, способным понять его, или вообще никому о них не говорит, т. е. опять же действует адекватно ситуации, в которой он оказался.

САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ЭЛИТАРНЫМ ОРИЕНТАЦИЯМ

Основные составляющие элитарных ориентаций. Элитарность можно рассматривать в трех взаимосвязанных планах: когнитивном (представление об элитарности), аффективном (переживание, чувство элитарности) и действенном (стремление к элитарности).

Когнитивная составляющая элитарности. Предполагает:

- представление об элитарности, образ элитарного идеала (субъективное представление о понимании элитарности на уровне данной группы, общества);
- знание своих элитных характеристик (элитарный образ “Я”), включающее самооценку своих элитарных характеристик и знание мнений других людей о своей элитарности;
- соотнесение себя с другими людьми (по элитным характеристикам);
- соотнесение себя со своим элитарным идеалом, рефлексия саморазвития в перспективном плане);
- соотнесение себя с собой прошлым (рефлексия в ретроспективном плане);
- соотношение уровней сознания и подсознания, интуиции в выделении элитарного идеала.

Аффективная (ценностно-мотивационная) составляющая элитарности. Включает:

- переживание в связи с отсутствием элитарного идеала как отсутствия смысла (основа когнитивной активности по выделению такого идеала);
- переживание из-за несоответствия элитарному идеалу (как главный энергетический источник активности — близко к чувству неполноценности как носителю энергии личности);

- переживание из-за трудности достижения уже имеющегося элитарного идеала;
- чувство гордости за себя и свои успехи, чувство значимости собственной жизни;
- эстетический аспект чувства элитарности (реализуемого через чувство особой “атмосферы” элитных сообществ, престижа, избранности и т. п.);
- моральный аспект чувства элитарности (от стыда за несоответствие элитарным характеристикам до гордости за их наличие, а также от стыда за элитарную “ущербность” других людей до насмешки над менее “элитарными” людьми).

Переживания из-за своего несоответствия элитарному идеалу нередко являются “энергетической основой” соответствующего самоопределения и поведения в обществе. Аффективная составляющая элитарности имеет широкий диапазон проявлений: от обычной радости за постижение других идей — до важнейшего энергетического источника собственной активности по реализации своих идеалов, от негодования и зависти — до умственного, этического “стыда”.

Поведенческая (действенная) составляющая элитарности. Охватывает планирование и реализацию пути к элитарному идеалу; проявляется через готовность [238]:

- выбирать и планировать пути к элитарному идеалу;
- реализовывать различные пути к элитарному идеалу;
- корректировать пути к элитарному идеалу.

Из приведенных основных составляющих элитарности наиболее важной является аффективная, поскольку именно она связана с развитием чувства собственного достоинства, на котором основано формирование чувства элитарности. Кроме того, существует проблема определения оптимального соотношения между всеми этими составляющими, которые, очевидно, могут изменяться на протяжении жизни индивида, и на каждом этапе его развития образуют некую особую целостность, ядром которой является изменяющееся чувство собственного достоинства.

Как “первичное благо” — своеобразная “точка отсчета” развивающейся личности — выделяется чувство собственной значимости, придающее личностный смысл развитию человека, всей его жизни. Выделение первичной ценности является основой построения иерархии других личностных смыслов и позволяет человеку ориенти-

роваться в сложных жизненных ситуациях, в том числе в таких, когда приходится отказываться от некоторых своих, менее значимых ценностей при сохранении более значимых, т. е. идти на определенные внутренние компромиссы ради достижения более важных целей. При этом каждый человек выделяет свою систему первичных ценностей, которая в процессе его развития может существенно изменяться.

Выделение элитарных ориентаций важно для формирования у самоопределяющегося человека готовности различать подлинные и мнимые идеалы.

Особенности самоопределение по элитарным ориентациям. Понятие “элитарность” (“элитарные ориентации”), прежде всего, соотносится с самоопределением, поэтому его следует рассматривать, в первую очередь, как понятие ценностно-нравственное. Важнейшей предпосылкой успешной самореализации человека в будущем является система ценностных ориентаций. Эти ориентации, жизненные цели и планы составляют ядро жизненной перспективы, без которого она утрачивает свою основную функцию — регулятивную [69]. При определенных условиях элитарные ориентации также могут оказывать значительное влияние на планирование и реализацию профессиональных и личностных перспектив, являясь основой как для достойных выборов, так и при более примитивном самоопределении, когда человек реализует себя скорее как мнимая личность, лишь внешне изображает что-то значительное, зачастую даже не осознавая этого. Стремление к элитарности — это стремление к тому лучшему, что характеризует человека в его взаимоотношениях с другими людьми, с самим собой и со своим делом, которое во многом определяет всю его жизнь. Этот образ лучшего, являющийся своеобразным ориентиром для самоопределяющегося человека, может быть назван “элитарным идеалом”.

Большинство людей выбирают не столько профессии, сколько образ жизни, где профессия выступает в качестве одного из средств, одного из путей к привлекательному образу жизни. Образ жизни часто связывают с уровнем жизни, а также с местом человека в общественной иерархии, т. е. в его соотношении с общепризнанной элитой. И лишь в более сложных случаях человек ориентируется на свой элитарный идеал, который может и не соответствовать общепризнанному представлению о самом высоком, самом успешном, самом лучшем.

На основании приведенных выше составляющих элитарности можно примерно так описать схему реализации элитарного идеала: на уровне когнитивной составляющей у человека возникает представление об идеале, на уровне аффективной составляющей этот идеал делается лично значимым и образуется энергия для активности по достижению этого идеала, а уже на уровне поведенческой составляющей человек выстраивает конкретные стратегии достижения идеала и реализует эту активность в конкретных действиях.

Для некоторых самоопределяющихся людей важны не просто результаты (“успехи”) жизни, выражающиеся в непременном достижении цели, но и сам процесс постоянного повышения этих целей. Они получают вдохновение от “образа” чего-то достойного и прекрасного, который становится более существенной психологической реальностью, чем реальные “жизненные успехи”. Чувство элитарности возникает и постепенно формируется в результате социализации личности и осознания ею того, что такое “элитарность”, а также в самом процессе (деятельности) по стремлению к элитарному идеалу или его реализации.

Развитие представлений об элитарности в общественном сознании достаточно велико, поскольку в человеческом обществе в формировании образа элитарного идеала важную роль играет социальная среда, развитие чувства элитарности определяется конкретными социально-профессиональными системами.

Представления об элитарности определяются:

- изменением представлений о социальном неравенстве между массой и элитой;
- “омассовлением” всего общества, которое захватывает даже часть властной элиты. Однако “все вожди, слугами какой бы группы они себя ни называли, более всего боятся, что эта группа может неожиданно сорваться с цепи и истребить все”. Анализ даже “лучшей молодежи” в разных странах показывает ее “ограниченность рамками индивидуального потребительства”, для которого “недостижимо обретение смысла, порыва, направленности, позитивной альтернативы” [238]. “Мы сегодня присутствуем при глобализации масс, при создании массы мирового масштаба”. При этом сама масса постепенно превращается в “публику” (как новый тип толпы — “нематериальной, распыленной, домашней), где конкретные люди — читатели, слушатели, телезрители — могут и не собираться

в реальные сборища и группы, но под воздействием средств коммуникации, человеческих потребностей они превращаются в “членов некой массы”. “Оставаясь каждый у себя дома, они существуют все вместе. При всей непохожести они подобны” [193].

Развитие чувства элитарности у конкретных индивидов. На уровне конкретного человека можно выделить следующие версии развития:

- 1) фантастическое (сказочное, мифологическое) представление об элите;
- 2) независимость от внешнего окружения (родителей, воспитателей, учителей, начальников);
- 3) внутренняя свобода и самостоятельность личности (преодоление самого себя как части толпы).

Повышение чувства элитарности связано с развитием представлений о соотношении высшего, элитного и массового. Иллюзии, на которых основаны “жизненные сценарии” многих людей, формируются уже у маленьких детей, например образ доброго Санта Клауса, который “следит” за их поведением и все учитывает. Большинство людей всю жизнь ждут Санта Клауса или кого-то, на него похожего [238]. В подростковом и взрослом возрасте наблюдается принципиальное разделение этой линии развития:

- первый случай — человек не стремится (или не может) понять реальность и определить свое место (смысл жизни) в этой реальности, что означает для него “катастрофу” [238], и тогда начинает выдумывать себе сказки, как бы оправдывая этим свое существование;
- второй случай — человек обретает смысл жизни, выделяет для себя достойный элитарный идеал и создает основу для настоящего чувства гордости и значимости собственной жизни. При этом даже построение недостижимого идеала (тоже своеобразной фантазии) вполне оправдано, поскольку “идеалы создаются не для того, чтобы их достигать, а для того, чтобы указывать путь” [238];
- третий случай — развитие внутренней свободы и самостоятельности личности. При формировании готовности человека к построению и реализации своего элитарного идеала в процессе профессионального и личностного самоопределения важно не предлагать человеку уже имеющиеся образцы такого элитарного идеала, а помогать ему самостоятельно выстраивать возможные смыслы и пути их реализации. Необходимо формировать у него

готовность самостоятельно ориентироваться в пространстве наиболее высоких, элитарных смыслов и идеалов.

В ходе учебного процесса смыслы не преподносятся в готовом виде, а создаются совместными усилиями во время поиска. Формируется способность самостоятельно отыскивать ценности и идеалы своего развития.

Развитие чувства элитарности можно представить так:

- стремление человека разрешить противоречие между ориентацией на внешние символы элитарности, на “внешнюю яркость жизни” (псевдоэлитарность) и ориентацией на высшие идеалы творчества, достоинства, справедливости, добра, красоты (подлинная элитарность);
- разрешение противоречия между объективно оцененным и субъективно принятым образом элитарного идеала;
- разрешение противоречия между своими реальными элитарными характеристиками и желаемыми (между реальным и идеальным “элитарным образом “Я”).

Элитарные ориентации сохраняются у многих взрослых людей как потенциальная готовность к восхищению элитой, “соприкосновению” с ней и элитарному поведению при проникновении в элитные слои общества.

15.5. ОСОБЕННОСТИ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ ПО ЭЛИТАРНЫМ ОРИЕНТАЦИЯМ

СУЩНОСТЬ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ ПО ЭЛИТАРНЫМ ОРИЕНТАЦИЯМ

Понимание проблемы поиска человеком своего места в мире, самоопределения в нем обуславливает необходимость понимания ноосферы как особого, надбиосферного “мыслительного слоя”, окутывающего планету [321]. Ноосфера — высший тип целостности (требование стратегичности), управление которой требует учета взаимосвязи законов природы, социально-экономических законов общества и мышления человека [51].

Современное воздействие человека на окружающую среду сделало его фактором существования окружающей природы. Учет влияния этого фактора требует изучения динамики взаимоотношений общества, природы, техногенной среды, приводит к необходимости управления здоровьем человечества, обращая особое внимание на медико-биологический и социально-экономический аспекты.

Самоопределяясь в мире, человек соотносит себя с социальными и природными иерархиями, осуществляет жизненный выбор на основе своих сформировавшихся (или не сформировавшихся) элитарных ориентаций. Проблема самоопределения человека в мире связана с исследованием и формированием “экологического сознания”, отношением человека к природе, другим людям. Выстраивая свое жизненное пространство, делая его комфортным и безопасным, человек должен ориентироваться относительно этических координат.

Для самоопределения в мире ему необходимо выстроить в своем сознании образ этого мира. Однако образ мира является субъективным образованием каждого человека, он постоянно изменяется, уточняется. Следовательно, у каждой социально-профессиональной группы или общества в целом имеется свой образ, с которым отдельному человеку приходится считаться. В то же время построение образа мира может оказаться иллюзорным, не соответствующим реальности мира, неправильным, и тогда человек не сможет строить свои отношения с социальной и природной средами достаточно адекватно. Более того, построение образа мира имеет в своей основе социокультурные корни, но в каждой культуре, исторической эпохе образ мира был свой. Определение человеком своего места в мире происходит через активное освоение культурных норм. Достаточно часто элитарно ориентированный человек или группа создают варианты искажения мира, “виртуальный мир”, который становится психологической “уловкой” элитарно ориентированного сознания. В созданном иллюзорном мире человек чувствует себя уверенным и значительным, но это способствует разрушению реального мира. Оказываясь не в состоянии понять окружающий мир, человек, создавший в своем воображении иллюзорный мир, фиксирует свое положение в определенной системе координат и начинает жить в этом мире. Однако создание иллюзорного мира в психологическом плане является реальностью, с ней приходится считаться, ибо человеческая субъективная деятельность влияет на окружающий мир. Построение иллю-

зорного мира как производной психики, “виртуальной реальности”, “психической модели” реальности воспринимается психикой человека как объективный мир. И проблема состоит в том, что необходимо отличать реальность от ее “виртуальной модели”. При этом специалисты выделяют основные типы реальности, воспринимаемой человеком [238]:

- 1) реальная реальность (природа);
- 2) виртуальная реальность (компьютеры, тренажеры, управляемые модели);
- 3) виртуальная виртуальность (сны, романы, сказки, мечты);
- 4) реальная виртуальность (системы координат и т. п.).

Элитарно ориентированный субъект, будучи не в состоянии самоутвердиться через подлинную, социально ориентированную деятельность, выстраивает в своем воображении “виртуальные миры и отношения”, находит в них выгодное и комфортное в психологическом смысле место. Такая способность элитарно ориентированного субъекта может рассматриваться как “психологическая уловка” человека, который даже в безнадежных ситуациях (с точки зрения реализации своего права на утверждение чувства собственного достоинства) все-таки находит возможность для самоопределения [238]. С одной стороны, это самообман, но с другой — может представлять собой важнейшую основу для обретения смысла существования.

Даже тогда, когда человек осознает условность и временность такого самообмана, он не отказывается от него, поскольку на другой вариант самоутверждения не способен. Находится множество людей, понимающих и принимающих в свое общество именно такого человека с его видением мира. Тем более что воспринимаемое сегодня как психологическая реальность завтра может стать реальностью. Ведь человек способен вначале создавать мир в своем воображении, а затем воплощать свои идеальные образы в реальность. Однако желательно, чтобы человек сохранял свои связи с реальностью и был ей адекватен. Различные социально-профессиональные группы и слои общества выстраивают свои, специфические образы мира. Существует факт настолько заметной специфики содержания образа мира разнотипных профессионалов, что это может иметь и теоретическое, и практическое значение. Сам этот образ мира включает явные, легко распознаваемые (поверхностные) представления и более глубокие репрезентативные образования [138].

В проблеме элитарных ориентаций и их роли в построении образа мира следует выделить специфику построения виртуальных миров у представителей элиты, псевдоэлиты и массы.

Большинство людей, считающих себя “простыми”, “нормальными”, т. е. “масса”, не способны самостоятельно выстраивать вымышленные образы мира (из-за слабого воображения, загруженности повседневными заботами и т. п.). В то же время люди массы нуждаются в таких виртуальных (иллюзорных, сказочных) мирах, где торжествует справедливость и для них находится вполне достойное место. В данном случае они могут предпринимать попытки создания такого мира, например, с помощью алкоголя или наркотиков уходить в ирреальные миры, где им хорошо и они чувствуют себя героями.

Эмоционально-эстетически воображаемые миры создает для массы псевдоэлита, демонстрируя реальные образцы “красивой жизни”, образцы стремления изменить мир к лучшему. Иногда псевдоэлита предлагает массе очередную “религию”, служащую своеобразным “утешением”, “терапевтической отдушиной”. При этом она получает моральное удовлетворение от ощущения значимости собственной жизни (по сравнению с массой), от ощущения своей сопричастности историческому процессу и развитию культуры. Роль псевдоэлиты состоит в том, чтобы предлагать массе (и самой себе) постоянно обновляющиеся варианты иллюзорного (виртуального) мира, где по сравнению с реальной жизнью каждый находит для себя место, позволяющее ему чувствовать свою значительность и даже осмысленность жизни. Но как только человек массы возвращается к реальной жизни и сталкивается с решением своих будничных задач, то обнаруживается фальшь иллюзорных построений.

Роль подлинной элиты не на виду и часто непонятна для большинства. Она ищет пути реального улучшения мира и также создает воображаемые миры как некие идеальные модели человеческих взаимоотношений, но такие, которые были бы связаны с реальностью. Настоящее рассматривается не как неизблемое, а как процессы, развивающиеся во времени.

Развитие требует новых форм взаимодействия с изменяющейся окружающей средой. Поскольку условием системности и самой организации мира является иерархичность, то самоопределяющийся человек вынужден рефлексировать свои элитарные ориентации, со-

относить себя с уровнями организации мира, учитывать требования законов и общества.

Средства массовой информации дают определенные модели, способствующие самоопределению массового человека, и создают в обществе определенный “порядок”, но лишают возможности подлинного личностного самоопределения. Большинство людей реализуют почти одинаковый жизненный сценарий, фактически теряют свою индивидуальность, и вместо самобытных личностей образуется однородная “масса”. Такая “масса” может даже угрожать окружающей среде, так как снижает степень разнообразия и иерархичности мира. Если ценности “массы” становятся тотальными, т. е. социальный мир перестает быть сообществом подлинных индивидуальностей со сложными взаимоотношениями, то наступает хаос однородных “элементов”, связанных между собой лишь формальными, личностно незначимыми, неглубокими связями. Проблема заключается в том, чтобы не допустить полного контроля “массовой культуры” над всеми людьми, и хотя бы каким-то людям подсказать, как использовать свое время для полноценного (свободного) развития.

В то же время большое количество “свободных” членов социальной системы также могут дезорганизовать общественную жизнь, особенно в ситуациях, когда представления о “свободе” разных людей противоречивы. Такая ситуация приводит систему не только к хаосу, но и к риску самоуничтожения. Видимо, уровень подлинной свободы для всех (или для большинства) членов общества еще должен быть выстрадан, а сама общественная система должна созреть для такой “роскоши” [239]. В человеческом обществе именно элита берет на себя ответственность за создание условий общественного развития.

ПРОБЛЕМЫ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА, ПЕРСОНАЛА

Проблема допустимости вмешательства в ценностно-нравственное и смысловое развитие личности. Самая глупая и трагичная идея XX ст. — воспитание “нового человека” [239]. Человека не должны лишать права быть “хуже” образца, насаждаемого пропагандой, манипуляцией. Готовые образцы “правильного человека”, даже созданные из “лучших” образцов, как правило, приводят к тоталитарности вос-

питания и образования. Необходимо дать человеку право на самоопределение, и если формировать, то потребность к поиску своего идеала. Самоопределяющийся человек должен быть в творческом и нравственном напряжении [238]. Основная задача образования состоит не в “передаче традиций и знаний”, а в “совершенствовании способности человека находить уникальные смыслы даже в эру отсутствия ценностей”, он “должен быть наделен в полной мере способностью совести” [298]. Однако здесь возникает проблема готовности человека к нравственному поиску, развитию “способности совести”.

Проблема этического воздействия на человека порождает проблему возможности осуществлять такое воздействие. Основным способом проведения ценностно-смысловой воспитательной работы является не формирование по заданному образцу, а обеспечение творческого поиска человеком своего нравственного идеала, собственного достойного поведения [238].

Проблема коррекции и развития элитарных ориентаций. В образовании имеется опыт подготовки элиты и массы. Существуют элитарные школы, однако их организация требует профессиональной кадровой политики. Для развития элитарного образования необходимы предварительные исследования, направленные на [238]:

- 1) определение феномена элитарного образования, его содержания, целей, форм;
- 2) изучение исторического опыта страны в осуществлении элитарного образования;
- 3) сравнение качества подготовки в стране и зарубежных системах образования;
- 4) исследование учебных программ, альтернативных форм образования и выявление общих тенденций;
- 5) составление прогнозов и рекомендаций для элитарных учебных заведений с точки зрения повышения их конкурентоспособности;
- 6) исследование влияния гуманитарной подготовки на развитие творческих способностей и интеллекта учащихся и студентов;
- 7) обоснование перспектив элитарного образования как путей повышения общей культуры детей и молодежи, их духовного воспитания, путей принципиального изменения соотношения фундаментального и специального образования.

Как свидетельствует реальная жизнь, при планировании профессиональной карьеры человек сталкивается с тем, что престижное по-

ложение в обществе достигается людьми без высокого уровня образования и культуры; хроническая безработица приводит к необходимости иметь любую работу для выживания. Осознание невозможности достичь желаемого статуса и стандарта, необходимой профессиональной деятельности приводит к неудовлетворенности в жизни человека в обществе. У людей формируются убеждения в ущемленности их интересов, в том, что они в социальном и экономическом плане отодвинуты на обочину жизни. В этом случае они, особенно молодежь, становятся идеальным объектом для манипуляций. Элитарные ориентации в этой ситуации могли бы быть регулятором поведения, жизненных перспектив, реализации жизненного смысла.

Проблемы самоопределяющейся личности в контексте взаимоотношения массы и элиты. Корни проблемы — экономическая возможность самореализации человека в современных условиях и восприимчивой им реальности преимуществ капиталистических ценностей через проблему денег и справедливости. Капиталистическая свобода рынка не предполагает вознаграждения человека согласно его подлинным заслугам, неотъемлемым от достоинств и морального совершенства. Не делает его процветающим и оценка его вклада с точки зрения “абсолютной” справедливости. В условиях рыночной экономики важно не научное определение ценности, а та реальная оценка, которую дают данной вещи люди, покупая или не покупая ее [178].

Реальность проблемы отчуждения человека от труда приводит к тому, что вместо полноценной личности, он часто превращается в “пустоту, которую можно скорейшим образом наполнить желаемым свойством” в зависимости от потребностей “рынка личностей”. “Рыночная личность” должна быть свободна, свободна от всякой индивидуальности” [302].

Понимание “успеха”, как правило, связанное с представлением об элитарном, проявляется не только в этическом плане, но и в самом процессе профессионального самоопределения человека. Необходимости приобщения к социально-профессиональной сфере на этапе профессиональной адаптации и развития профессионализма приводит к тому, что специалист, причастный к “тусовкам”, имеет преимущества по сравнению с обычным специалистом. Но в тоже время принадлежность к этим “тусовкам” часто препятствует подлинной самореализации, ибо работник вынужден учитывать ценности про-

фессиональной группы и ее мнение. Он начинает ориентироваться на ценность самого труда либо на мнение своих коллег по работе и “тусовке”. Возникает проблема, которая обостряется в условиях рыночной экономики, когда обесценивается сам труд и на первый план выходит ценность продажи себя на “рынке личностей”. Личность теряет свою целостность и становится “отчужденной” (от своего труда) “рыночной личностью” [302]. Понимание элитарности требует осознания высших, идеальных образцов подлинной элитарности и отношения к элите людей не элитарных (людей массы), когда в массе происходит путаница элитарного с псевдоэлитарным. Неготовность многих определить достойные ориентиры самоопределения осложняет профессиональный, личностный выбор человека, его стремление приобщиться к высоким, престижным и привилегированным слоям общества.

Для формирования “элитарных ориентаций” необходимо выделить лучшие, авторитетные, престижные, труднодоступные, загадочные идеалы самоопределения. Исследования показывают, что именно это можно обнаружить и в стремлении личности самоактуализироваться, и в реализации установок на соперничество, и в стремлении к чувству собственного достоинства, и в построении карьеры, и в высшем творчестве [238].

ВЫВОДЫ

1. Исторически сложилось, что обществом управляет меньшинство, особый слой населения, называемый элитой. Если в существующей системе управления обозначить критерии и градации, определяющие профессиональное мастерство и статус внутри профессиональной среды, то из всего многообразия управленцев тех, которые соответствуют этим критериям, обладающих высокими показателями, можно выделить в особую группу. Находясь в сходных условиях жизни и деятельности, они оказываются более успешными, способными, перспективными, генерирующими новое и привлекающими к себе других.

2. Этот слой управленцев создает фон общественного и профессионального внимания, стимулирующего индивидуализированное самоопределение многих людей в пользу достижения подобных результатов. Элитаризация в профессиональном обществе возникает

всегда и оказывает весь спектр влияний элиты на различные профессиональные группы. Тип влияния предопределяется индивидуальными качествами людей, их внутренней культурой и социокультурной средой, удерживающей, укрепляющей, рекламирующей, увлекающей. Страна, в которой нет элитарного слоя специалистов, нестабильна, характеризуется творческой инерциальностью, не имеет ценностно самоопределенного, воспроизводящегося, дееспособного профессионального корпуса. Страна нуждается в элитаризации всех сфер деятельности и, прежде всего, в сфере управления.

3. Поскольку высшие достижения возможны не только за счет существования талантливых людей, благоприятного к ним отношения, но и за счет выявления и оформления лучших образцов в модели как средства ориентации, самоорганизации и самоопределения, необходимы разработки моделей профессиональной элиты

Подготовка элиты происходит не естественно, а путем специальных организационных действий со стороны общества и государства. Должна быть создана система подготовки элиты, включающая ее обучение, воспитание, развитие. Механизм элитной инженерии подразумевает постоянный ответ на вопросы: какие руководящие должности нужны и из каких источников их можно заполнить; какими способностями, знаниями и умениями должны обладать претендующие на элитарное положение; как отбирать и продвигать персонал к соответствующей должности на уровне правящей элиты; что требуется для успешного продвижения по иерархической лестнице; какие программы подготовки необходимы для создания условий продвижения в элиту.

4. Открытость элиты — важный элемент “открытого общества”, характеризующегося высоким уровнем социальной мобильности, а закрытые, непрозрачные элиты — элемент “закрытого общества” с низкой социальной мобильностью. Элитное образование, построенное на идеях демократии, больше отвечает критериям социальной справедливости и характерно для первого типа подготовки элиты, а элитарное противоречит демократическим принципам и нормам характерно для второго типа.

5. Возникновение “элитарных ориентаций” связано с успешной деятельностью и общим развитием человека. В основе его — биологические программы, часто определяющие взаимоотношения между особями, которые подкреплены культурно-историческими традици-

ями, обосновывающими идею социального неравенства. В современных условиях стереотипы элитарно ориентированного поведения формируются средствами массовой информации, закладывающими в душах огромных масс людей представления об успешной жизни, в чем-то похожей на жизнь элиты.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятию “элита” и объясните его исторические корни.
2. В чем состоят биологические, социальные и духовные основы элитарности?
3. Определите (сформулируйте) показатели элитарности и критерии рекрутирования (отбора) в элиту управления обществом.
4. Дайте определение понятию “элитарные ориентации” и обоснуйте их важность в формировании человека в обществе, персонала в организации.
5. Охарактеризуйте элитарные ориентации стратегического самоопределения персонала.
6. Охарактеризуйте биологический, социальный и духовный уровни элитарных ориентаций.
7. Раскройте социально-экономические и психологические аспекты природы элитарности.
8. В чем особенности подготовки элиты в Украине?
9. Проанализируйте общую логику развития элитарности.
10. Назовите и охарактеризуйте основные составляющие элитарных ориентаций.
11. Какие существуют проблемы самоопределения в мире по элитарным ориентациям?

МАУП

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Для достижения стратегических целей управления возникает необходимость в разработке специальных приемов, определенных подходов, позволяющих целенаправленно использовать достижения теории. Совокупность таких приемов в науке управления раскрывает понятие “метод”. Применительно к управлению персоналом этот термин означает организацию совокупности определенных приемов и способов воздействия на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов. Исходя из целей, методы управления персоналом подразделяются на три основных группы: экономические, административные и социально-психологические.

Экономические методы включают прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребностей в персонале, источников их обеспечения и др.

Административные методы реализуют различные способы воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, правил внутреннего трудового распорядка, положений о порядке оценки и высвобождения работников и т. д.).

Социально-психологические методы управления персоналом представляют собой организацию конкретных приемов и способов воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем подразделяются на социальные и психологические. Первые из них призваны

больше воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.), а вторые — на отдельных работников. Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека. Искусство управления людьми заключается в дозированном и дифференцированном применении средств воздействия на человека.

Нестабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности не способствуют поддержанию благоприятного социально-психологического климата, ибо руководитель больше времени вынужден уделять не функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т. е. другим функциям.

Поэтому важно знать и прогнозировать воздействия социально-психологических методов на стратегические аспекты деятельности персонала.

16.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕТОД

В 80-х годах XX ст. признанным инструментом управления персоналом становится организационная культура. Как метод, она может использоваться для создания организационной основы совместной деятельности людей на предприятии. Организационная культура позволяет формировать мотивацию персонала к определенному порядку в деятельности, программировать человека на заданный образ жизни. В настоящее время во всех учебниках по управлению людьми в организации показаны роль и место этого средства управления. Рекомендации, предложенные во многих учебных пособиях, статьях в периодической печати по формированию, развитию и управлению культурой организации, несколько снимают обостренный интерес к данной проблеме, но не удовлетворяют все потребности управленцев. Существуют затруднения уже в самом понимании организационной и корпоративной культуры.

Под *организационной культурой* понимают:

- совокупность базовых гипотез, ценностей и артефактов;
- усвоенные и применяемые предпринимателями ценности и нормы, которые одновременно решающим образом определяют их поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая система ценностей и практики и т. д.

Исходя из этих определений, под организационной и корпоративной (как одной из форм организации) культурой можно понимать в основном ценности, нормы и их внешнее проявление (артефакты). Сегодня в предпринимательской среде некоторые руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств артефакты. Это объясняется отсутствием учета многих факторов, в том числе и реально существующей в их организации корпоративной культуры.

Специалисты в области *корпоративной культуры* считают, что она находится в нашей душе, душе предприятия, в наших мыслях, в организации процесса мышления, в восприятии, в оценках, в речи, вообще в мировоззрении, в эмоциях, чувствах, уровне материального и духовного развития [276; 277] и проявляется через поведение человека.

Формирование корпоративной культуры, участие ее в управлении человеком связаны с информационным воздействием на человека информационной среды, окружающей его, ибо информация в любых целенаправленных системах определяет их целостность, устойчивость, уровень функционирования [242]. В реальности для человека все является информацией — слово, продукты, лекарства, процедуры, операция. Вселенной и человеком правит только информация [125].

В XX ст. информационные воздействия на человека, группы людей, организацию, общество получили научное обоснование и практическую апробацию. Информационная обработка стала оформляться в информационные операции и осуществляться как информационные войны. В основе формирования корпоративной культуры — система информационного обеспечения жизнедеятельности человека (ЖД), когда реализуются собственные потребности, и деятельности (Д), когда реализуются нормы, выработанные в социуме (рис. 16.1). Информация способствует созданию человеком искусственного мира, в

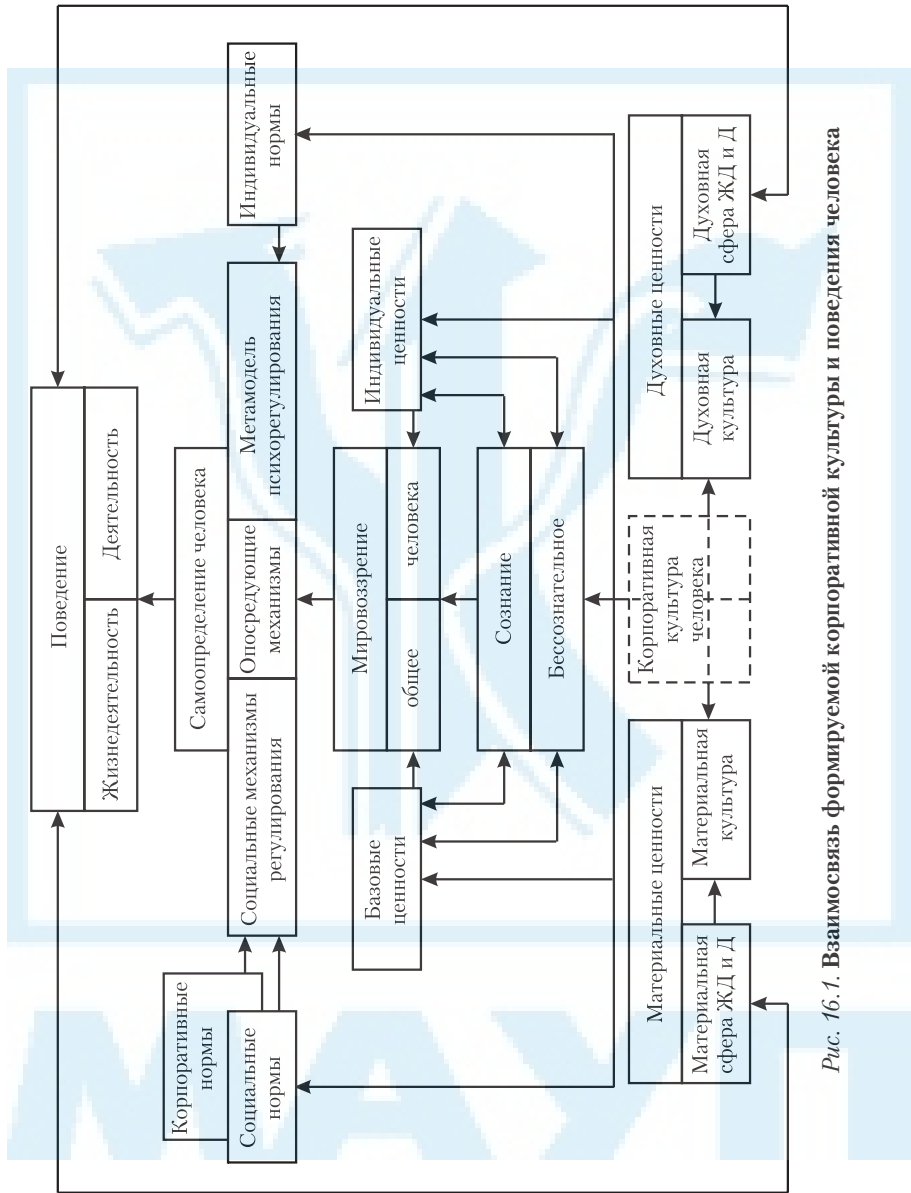


Рис. 16.1. Взаимосвязь формируемой корпоративной культуры и поведения человека

котором он живет. Человек сам создает этот специфический мир, являющийся его составной частью, его второй природой, не менее важной, чем его биология или физиология [83]. Этот мир, созданный человеком, отличается от реального. Мы воспринимаем, осознаем его, строя его модели на основе полученной информации. Однако уже давно замечено, что наша нервная система постоянно искажает или опускает целые части действительного мира [80]. Своеобразные нейрофизиологические, социальные, индивидуальные ограничители человека, фильтруя информацию, создают карту мира — уникальные модели реального мира, отличающиеся от мира других людей. Эта модель мира формирует у человека систему знаний. Следовательно, знания могут быть таковыми только по отношению к тому человеку, кто этот мир воспринимает и понимает. Любое знание становится таковым только в рамках определенной модели. Например, формулы Эйнштейна для Эллочек-людоедов (из популярного произведения Ильфа и Петрова) невидимы [242]. Этим же объясняется высокая оценка дешевых бус дикарями и абсолютное равнодушие к их собственным фотографиям, увиденными впервые. Чем больше расходятся от «общего узла модели мира, тем сложнее между разными людьми построить мост понимания» [242]. Примером этого может быть то, что «в психиатрической больнице больной считает себя Христом, а психиатр считает себя психиатром, и оба убеждены, что другой ненормальный» [89].

Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей и т. п. или модель мира, у персонала организации, граждан в обществе можно прогнозировать, планировать, возрождать желаемое поведение. Одной из причин того, что фирма ИБМ в свое время понесла миллиардные убытки, была соответствующая корпоративная культура, закрытая кадровая политика, требующая формирования своих человеческих ресурсов, с ориентацией на своих работников. Эти люди видели окружающий мир в рамках своей корпоративной модели и не воспринимали многих реалий действительности на мировом рынке. Многие правители стремятся сформировать необходимую для них культуру подвластных им масс, обеспечивающую соответствующее их замыслам «видение» своего народа, во многом упрощающее им властвование. Отмеченные особенности информационного воздействия формируют у каждого свой индивидуальный опыт, свою культуру. У человека

вырабатываются “подпрограммы” реакций на ту или иную информацию. Для перестройки культуры поведения человека управляющим необходимо знать его модель мира (жизненный опыт), владеть “метамоделью” (рис.16.1), позволяющей изменять модели человека или персонала организации в соответствии с ее корпоративной культурой.

Учитывая резонансную природу обучения (закон резонансного возбуждения систем), можно осуществлять формирование корпоративной культуры в процессе профессиональной адаптации персонала, производить ускоренный переход к новым, модифицированным структурам знания и поведения, производить “штамповку”, матричную передачу целостных образцов знания [350]. С позиций синергетики внедрение корпоративной культуры происходит как специфическое видоизменение уже существующих паттернов поведения в направлении той задачи, которую предстоит решать [350]. Сегодня наука еще не может объяснить, что происходит в мозгу человека, но есть основания полагать, что в процессе усвоения корпоративной культуры усиливаются следы памяти, существующие синоптические связи и перестраивается конфигурация аттрактора. Когда процесс внедрения корпоративной культуры завершен, отпечатавшийся в памяти паттерн определяет аттрактор [159], т. е. человек становится иным, он как бы перепрограммируется.

Однако существуют внутренние, глубинные основы культуры, которые нельзя перевести в стереотипы и штампы, на их основе нельзя создать какие-то технику или технологии, используя которые можно было бы автоматически стать культурным человеком [159] или сформировать отдельную корпоративную культуру. Ф. Достоевский считал, что человека невозможно изменить, его можно только сломать, человеческая природа не поддается никакому внешнему воздействию, никакой “переделке” и “перековке” [47]. Действительно, человек — самоорганизующаяся, саморегулирующаяся, самопрограммирующаяся биосоциальная, духовная, живая и самообучающаяся система. Если создать ему соответствующую информационную среду, то и он может измениться, переродиться, усвоить чужую ему ранее культуру или, как показала практика последних 10 лет “перестройки”, — сломаться по Ф. Достоевскому. Последнее дает основание к опасению внедрения чужих культур, без учета национальной культуры, менталитета народа. И в этом плане еще А. Тойнби, иссле-

дую опыт исторического общественного развития сравнительно-историческим методом, пришел к выводу, что, применяя даже прогрессивную систему управления без учета национальных особенностей народа, можно привести этот народ к духовному кризису [286].

Обостренный интерес к формированию корпоративной культуры, актуальность этого вопроса можно объяснить происходящими процессами самоорганизации в деловой сфере, которые называют “пульсирующим менеджментом” или самоменеджментом горизонтальных структур [107]. Формирование корпоративных культур в организациях — это попытка выхода из кризиса культуры в обществе, попытка уйти от массовой культуры, насаждаемой этим обществом. Феноменология масс, психология толпы и соответствующая ей массовая культура уже не устраивают современный бизнес, требующий высокого индивидуального развития человека в личной и профессиональной сферах.

Корпоративная культура — это культура, организованная в интересах меньшинства, и, если это меньшинство является управленческой элитой, то мы имеем цивилизованный рынок, необходимую культуру гражданского общества. Формирование новой корпоративной культуры требует сложного управления изменениями в организации, постоянной диагностики, выявления норм, системы ценностей, не соответствующих действительности, разработки новой стратегии, реструктуризации предприятия, перестройки корпоративного сознания.

16.2. УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Сопротивление персонала предприятий организационным изменениям (реструктуризации, изменению организационной культуры и т. п.) является закономерным проявлением его поведения. Объяснение этому феномену можно дать как следствию действия законов инертности человеческих систем и социально-психологических законов (инерции, установки, доминанты, традиций и др.).

На основании многолетнего опыта работы по управлению организационными изменениями в компаниях американские специалисты предложили способ преодоления сопротивления изменениям¹. Этот способ предполагает последовательное осуществление 12 этапов, связанных с тремя типичными организационными задачами управления изменениями:

- 1) формированием политической динамики в поддержку перемен;
- 2) обеспечением мотивированности на перемены;
- 3) поддержанием эффективного контроля над процессом трансформации (рис 16.2).

Действия по формированию политической динамики в поддержку изменений.

Этап 1. Обеспечение поддержки всех групп власти внутри фирмы.

Широкому анонсированию планируемых изменений должно предшествовать получение поддержки со стороны ключевых руководителей фирмы. Кроме того, необходима работа по выявлению неформальных лидеров (лидеров мнений) и вовлечению их в процесс формирования благоприятного для осуществления изменений организационного климата.

В то же время следует учитывать, что в любой ситуации существует лишь небольшое количество людей, участие которых в самом начале является абсолютно необходимым. Успешные менеджеры изначально ориентируются на действительно ключевые фигуры, а затем обеспечивают участие остальных. По приоритетности методы обеспечения поддержки согласно данному подходу ранжируются следующим образом:

- приглашение к участию (предоставляют возможность сотрудникам “отождествлять” себя с переменами);
- убеждение (используется для обеспечения поддержки людей, участие которых не обязательно на самой трудной начальной стадии — проектирования изменений; поддержка со стороны этой категории может быть достигнута за счет апеллирования к наиболее значимым ценностям организации);
- формальные и неформальные стимулы (включая возможность получить новое задание, сделать новый шаг в карьере, создание ощущения повышения статуса и т. д.).

¹Цит. по: Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление. — К., 1998.

Организационные задачи управления изменениями

Формирование политической динамики в поддержку изменений

Этапы, которые необходимо пройти

1. Обеспечение поддержки всех групп власти внутри фирмы
2. Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство
3. Преднамеренное использование символов и терминологии изменений
4. Определение точек стабильности

Обеспечение мотивированности изменений

5. Создание чувства неудовлетворенности текущим состоянием
6. Вовлечение сотрудников в планирование и осуществление преобразований
7. Формирование системы вознаграждения в поддержку перемен
8. Предоставление времени и возможностей для дистанцирования от стереотипов прошлого

Поддержание эффективного контроля над процессом трансформации

9. Формирование четкого представления относительно будущего состояния фирмы и доведение его до сведения всех сотрудников
10. Использование интегрированного (системного) подхода
11. Разработка специальных трансформационных программ
12. Формирование системы обратной связи

Рис. 16.2. Этапы управления сопротивлением в процессе организационной трансформации

Кроме того, часто могут использоваться:

- изоляция. Иногда этот прием применяется в отношении людей, которые важны для организации, но при этом вряд ли будут поддерживать изменения на начальных этапах трансформации. Сохранение позиций таких людей в служебной иерархии обычно сопровождается действиями, направленными на отдаление их от решений задач, непосредственно связанных с изменениями;

- “вентилирование” (практика показывает, что увольнения небольшого количества руководителей высшего звена, несмотря на их интеллект, знания и опыт, не способных по разным причинам интегрироваться в новую жизнь организации, являются неизбежными).

Этап 2. Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство. В обеспечении поддержки изменений особое значение имеют стиль поведения лидеров организации, а также то, как они используют механизмы вознаграждения и наказания, какой терминологией оперируют, как ведут себя публично. Наблюдение сотрудников за лидером особенно интенсивно на начальных стадиях трансформации.

Этап 3. Преднамеренное использование символов и терминологии изменений. Еще один прием в обеспечении поддержки изменений связан с преднамеренным использованием связанных с этими изменениями символов и терминологии. Например, успех фирм в реализации философии тотального управления качеством в значительной мере базировался на активном использовании терминов типа “постоянные улучшения” и “дисциплина процессов”, постепенно органично вошедших в повседневный лексикон сотрудников этих фирм.

Этап 4. Определение точек стабильности. Все сотрудники должны узнать, что представители высшего руководства, даже те, которые, возможно, лишь недавно пришли на фирму, не отказываются от всех ценностей прошлого и не пренебрегают тем, что было достигнуто до этого. Соответственно в процессе объяснения необходимости перемен лидерам фирмы следует выразить четкую и понятную всем позицию относительно того, что изменяться не будет.

Действия по обеспечению мотивации перемен.

Этап 5. Создание чувства неудовлетворенности текущим состоянием. Люди не хотят изменений до тех пор, пока они не будут абсолютно убеждены в неприемлемости текущего варианта развития событий. Понимание этой неприемлемости должно обеспечиваться как на интеллектуальном, так и на эмоциональном уровне.

В достижении интеллектуального воздействия большое значение имеет предоставление информации, позволяющей видеть проблемы текущего состояния. Особая роль отводится бенчмаркингу¹. Боль-

¹ Метод оценки и развития организационного потенциала путем детальных сравнений с другими организациями.

шинство людей имеют тенденцию оценивать свою результативность достаточно высоко, пока не столкнутся со сравнительными цифрами извне, отражающими, например, время, требуемое для введения на рынок нового продукта, процент удовлетворенности покупателей, уровень общих продаж в расчете на одного работника, — только тогда возникает понимание того, что они обманывали себя.

Обеспечение эффекта на эмоциональном уровне может быть достигнуто за счет использования так называемого “сценария катастрофы”, связанного с представлением возможных последствий отсутствия изменений. Так, начиная программу изменений в 80-х годах XX ст., руководство фирмы “Хегох” особое внимание уделяло тому, чтобы в наглядной форме показать сотрудникам сигналы возможного кризиса. Было проведено множество собраний, на которых люди могли видеть графики, диаграммы, отображающие судьбу отдельных отраслей американской экономики, например связанных с производством телевизоров и мотоциклов, где к тому времени уже полностью доминировали японские фирмы. Затем были представлены данные, показывающие подобные тенденции в секторе по производству копировальных аппаратов, — эта печальная картина вызвала, однако, необходимое чувство неудовлетворенности и тревоги.

Этап 6. Вовлечение сотрудников в планирование и осуществление преобразований. Существуют, как минимум, три причины того, что активное участие как можно большего количества сотрудников в планировании и осуществлении изменений приносит успех:

- 1) в процессе участия люди формируют чувство “собственности”, позволяющее воспринимать изменения как нечто непосредственно связанное с их трудом. Соответственно успех преобразований они будут склонны рассматривать и как свое личное достижение;
- 2) участие формирует лучшее понимание ситуации и проблем;
- 3) чем больше сотрудников участвуют в планировании преобразований, тем больше вероятность появления новых полезных идей относительно того, как эти преобразования можно осуществить наиболее эффективно.

Этап 7. Формирование системы вознаграждения в поддержку перемен. Выше отмечалась необходимость этого, казалось бы, очевидного, но, к сожалению, на практике часто игнорируемого условия. Авторитеты изменены и, следовательно, доверие к ним значительно

снизится, если системы оценки и вознаграждения не будут приведены в соответствие с требованиями новых стратегий. Среди менеджеров американских фирм популярностью пользуется такая поговорка: “Скажи мне, как ты будешь меня оценивать, и я скажу тебе, как я буду себя вести”.

Этап 8. Предоставление времени и возможностей для дистанцирования от стереотипов прошлого. Мотивированность редко обеспечивается мгновенно. Сотрудники должны иметь время для анализа новых реалий и адаптации к ним. Это важно еще и потому, что, как отмечает И. Ансофф, сопротивление изменениям обратно пропорционально периоду времени, в течение которого они происходят.

Действия по поддержанию эффективного контроля над процессом трансформации.

Этап 9. Формирование четкого представления относительно будущего состояния фирмы и доведение его до сведения всех сотрудников. Практически невозможно управлять трансформацией, когда сотрудники не имеют представления о том, куда конкретно направлены изменения (в случае же, если это представление не сформировано у высших руководителей, изменения становятся просто опасными).

Таким образом, задачей лидеров фирмы является как можно более полное описание ее будущего состояния и доведение этого описания до сведения всех сотрудников. Крайне важным здесь является планирование эффективной системы коммуникации. Высшие руководители должны отводить много времени на проведение различного рода собраний, встреч (в том числе один на один), работу в малых группах и т. д.

Этап 10. Использование интегративного (системного) подхода к управлению организационными сферами. Каждая из них должна рассматриваться как возможность для углубления и ускорения изменений.

Этап 11. Разработка специальных трансформационных программ. Очень часто усилия высшего руководства фирмы концентрируются лишь на управлении текущим состоянием и планировании места фирмы в будущем. При этом без внимания остается “простой” вопрос, как обеспечить этот переход.

Практика успешных организаций показывает необходимость разработки специальных программ управления трансформацией, включающих следующие элементы:

- план трансформации. До того, как тревога и неопределенность парализуют всю организацию, необходимо иметь план, определяющий содержание и последовательность действий, распределение функций и ответственности между менеджерами;
- менеджер трансформации. Крайне важна персонификация руководства. Если один человек не будет наделен полномочиями и ответственностью за управление трансформацией, она не будет успешной;
- ресурсы для трансформации. Эффективная трансформация обычно предполагает большие затраты, включая время, обучение, использование внешних консультантов, отвлечение ведущих специалистов от выполнения своих непосредственных обязанностей и т. д. Непродуманность вопросов, касающихся идентификации и распределения, требуемых для трансформации ресурсов, как показывает практика, может в итоге обусловить возникновение значительно больших расходов;
- трансформационные структуры. Ни один менеджер не может эффективно функционировать при отсутствии помощи и поддержки трансформационной команды. Очень эффективными могут стать неформальные механизмы, включая команды по проектированию, экспериментальные подразделения, например для концентрации на конкретных задачах на протяжении трансформационного периода.

Этап 12. Формирование системы обратной связи. Едва ли можно прогнозировать успех трансформации, если менеджеры не разработали систему инструментов, позволяющих постоянно проверять “температуру организации” и определять, какие из элементов программы изменений работают, а какие — нет. Эффективным является использование таких методов анализа, как фокусные группы, опросники, а также формальные и неформальные интервью.

В современной литературе существует множество рекомендаций по управлению сопротивлением персонала процессу изменения привычной для него системы жизнедеятельностных и деятельностных отношений. Практика свидетельствует, что управленческая деятельность в этом плане требует стратегического подхода.

16.3. РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Понятие “рефлексивное управление” введено в теорию и практику более 30 лет назад, однако до сих пор единства в его понимании не достигнуто. Во многом это объясняется самим феноменом рефлексии, изучаемым различными научными дисциплинами, и получением соответствующих результатов, исходя из натуралистического методологического подхода, используемого многими из них. Феномен рефлексии объясняет отражение внешнего мира через внутренний мир человека с преобразованием в его мозгу образов, возникших в прошлом или настоящем.

Человек — субъект реальности своего существования в определенном типе бытия. Эти типы бытия он реализует в субъективных мирах, например в жизнедеятельности (реализует собственные потребности), деятельности (реализует нормы, определенные сферой деятельности), социокультурном пространстве (выполняет нормы социума) и т. д. Рассматривая субъективные миры человека как онтологический тип реальности, можно заключить, что в плане воздействия на эти миры следует трансформировать индивидуальную концепцию бытия человека.

Человек — это биосоциальная духовная система. Результаты многих исследований показывают, что одухотворенные (активные) системы принципиально отличаются от биологических. Одним из основных отличий является наличие у них рефлексивности. Под рефлексивностью понимают системный принцип, реализующийся через функции самоотражения и саморазвертывания системы. С использованием рефлексии человек может возвышаться над повседневностью и считать себя действующим в роли, функции другого человека или организации. Рефлексивность как системный принцип взаимосвязан с другими принципами, например генетического развития, ценности, материального воплощения и др.

В психологии выделяют два способа существования человека как субъекта жизни [249]:

- реактивный (жизнь человека не выходит за пределы непосредственных связей с окружающими);
- рефлексивный (сознание человека выходит из поглощенности процессом жизни, занимает позицию над ним).

С учетом этих двух способов существования человека как субъекта жизни возможны два варианта перехода его в новую форму жизнедеятельности: схема развития и схема рефлексивного программирования [245; 246].

Вариант 1. Схема развития включает следующие процедуры:

- фиксация разрыва ранее сложившейся жизнедеятельности — формирование состояния готовности к принятию новых форм жизнедеятельности. Человек сам приходит к осознанию необходимости соответствующей смены;
- актуализация рефлексии как единственной возможности осознанного выбора новой формы жизнедеятельности и организации перехода к ней;
- рефлексивная кооперация — поддержка человека, совершающего рефлексивный выход за пределы сложившейся жизнедеятельности.

При использовании схемы развития человек является субъектом развития, происходит переход от реактивного способа жизнедеятельности к рефлексивному. Схема развития ориентирована на свободную развивающуюся личность.

Вариант 2. Схема рефлексивного программирования состоит из таких процедур:

- фиксация разрыва ранее сложившейся жизнедеятельности;
- рефлексивная блокада — блокировка “несанкционированных” рефлексивных процессов, фактически лишение человека возможности самостоятельно выбирать форму жизнедеятельности;
- социальная изоляция — блокировка “несанкционированных” информационно-психологических воздействий социального окружения, лишение возможности выбора формы жизнедеятельности;
- рефлексивное программирование — навязывание человеку заранее predetermined кем-то представлений, точек зрения, позиций, мнений и других психологических образований с целью сформировать осознанное принятие предлагаемой нормы жизнедеятельности.

При использовании схемы рефлексивного программирования человек превращается в объект управления, подчиняется реактивному способу жизнедеятельности. Смысл рефлексивного поведения заключается в осознании субъектом своих роли и места в социальной системе как активного члена общества. Существенным препятствием

для реализации рефлексивного поведения является сложность понимания социальных, политических, экономических процессов вследствие их взаимозависимости и неоднозначности. Однако наибольшую сложность отражения реальности определяет информационное поле, создаваемое средствами информации. Человек формируется во взаимосвязи с другими людьми в социуме и “управляется” только информацией.

В различных сферах социального взаимодействия используются разные методы скрытого для человека воздействия, принуждения к необходимому поведению и действиям. К ним относятся манипулирование, рефлексивное управление при использовании этих понятий как метода. При этом под рефлексивным управлением понимают навязывание управляемому определенной стратегии поведения за счет передачи ему логически выстраиваемых оснований, с учетом которых он логически формирует “свое” решение, предопределенное управляющим. Любые “обманные” движения (провокации и интриги, маскировки и розыгрыши, создание ложных объектов и вообще ложь в любом контексте) предопределяют реализацию рефлексивного управления [166].

Таким образом, в понятии “рефлексивное управление” отражается общий подход к управлению человеком с использованием разнообразных приемов скрытого психологического принуждения его и применением рефлексии как ведущего системообразующего психологического механизма данного управленческого процесса.

В основе рефлексивного управления — такая качественная характеристика, свойственная только человеку, как рефлексивная самоорганизация. Человек осуществляет простые деятельностные функции либо в форме “норма — реализация”, “задача — решение задачи” (реактивное управление), либо в форме “норма — реализация — затруднение в реализации — рефлексия — ситуационное включение корректирования нормы реализации измененной нормы” (рефлексивное управление) [245]. Рефлексия “включается” у человека, когда он испытывает затруднения. При этом развитие человека осуществляется только в том случае, когда он, испытывая затруднения, предпринимает попытки их преодоления. В противном случае он не развивается. В связи с этим “секрет” хорошего преподавателя состоит не в том, что он так хорошо все излагает, что обучаемому не надо учиться, а в дополнительной мотивации, побуждении учащегося к по-

ниманию, казалось бы, усвоенных текстов. Однако следует различать рефлексивное управление и манипулирование (манипулятивное воздействие). При рефлексивном управлении используются различные средства и приемы для введения человека в заблуждение осознанно и целенаправленно. При манипулировании применяются приемы и средства скрытого психологического принуждения на неосознанном уровне. Примером манипуляции являются некоторые психологические игры, когда “включаются” механизмы внутриличностной психологической защиты и происходит вытеснение истинной цели манипуляции.

16.4. ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В последние годы появилось много литературы, посвященной информационно-психологическому управлению, осуществляемому в процессе реализации рекламы, паблик рилейшнз, имиджологии. Наибольшее внимание привлекают работы на тему информационных, психологических войн. Не ставя задачи анализа этих работ, ознакомимся с методами управления, которые можно использовать в сфере управления персоналом. Это метод информационного управления и психологические методы стратегического управления.

МЕТОД ИНФОРМАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Метод информационного управления. Используется в процессе выработки и реализации управленческих решений в ситуации, когда управляющие воздействия носят неявный, косвенный характер, и объекту управления предоставляется информация о ситуации (информационная картина), ориентируясь на которую, он как бы самостоятельно выбирает линию своего поведения. Этот метод хорошо

обоснован итальянским коммунистом А. Грамши (1891–1937). Метод основан на положениях о возможности совершать революции без оружия и достижении целей перестройки общества путем воздействия на надстройку, а не на его базис, как это делали раньше, совершая “молекулярную агрессию” в сознании общества и разрушая его культурное ядро [239; 246]. В условиях информационного общества основными средствами донесения соответствующего воздействия становятся СМИ. В становлении общественного мнения в настоящее время нет более мощной силы, чем пресса.

Сегодня уже не скрывается, что для контроля над обществом и человеком власть должна взять в свои руки информационное дело. Возможность первым сообщить новости, подать идеи приводит к обретению политической власти. Современные лидеры демократии, не менее чем врачи, шаманы, короли и диктаторы, ревностно оберегают свою власть над идеями и контролируют информацию с той же энергией, как и вооруженные силы [246].

Представления человека о реальном мире возникают как следствие накопления сведений о происходящих событиях. В результате у человека формируется определенная модель видения мира, соответствующая реакция на складывающуюся ситуацию. Когда сведения оказываются не полными, не адекватно характеризуют обстановку, то модель мира начинает отражать нереальный мир. Механизм информационного воздействия основан на манипуляции сознанием масс. Он вносит в сознание человека, группы, массы информацию с целью соответствующей реакции на сообщение о реальной ситуации. При этом стремятся придать сообщениям видимость правдоподобия и подсказать, как поступить, какой сделать выбор.

Метод характеризуется высокой избирательностью воздействия, конкретностью, оперативностью, возможностью концентрации усилий на определенном объекте, регионе, социальной группе, высокой эффективностью внедрения в сознание.

В настоящее время информационно-психологические воздействия принимают характер стратегического информационного оружия. Типичным примером такого оружия может служить концентрированное (*consciousness* — сознание) оружие, направленное на поражение или уничтожение определенных типов сознания [245]. Это информационное оружие воздействует на человека, общество путем разрушения и преобразования их ценностных установок, изменения структур и ор-

ганизации сложившихся форм сознания. Наиболее эффективно информация действует в СМИ через секуляризованное массовое сознание, изменяя способы и формы самоопределения человека, персонала организации, граждан общества. В результате первичные цели заменяются вторичными, третичными и более низкими, приземленными, но с увеличивающейся вероятностью их достижения. При этом действуют экономическими и материальными рычагами так, что достижение заменяющих целей воспринимается как благо. Метод информационно-психологического воздействия реализуется в форме операций по следующим этапам [245]:

1) в мыслях людей сеются ложные цели под видом актуальных и, на первый взгляд, легко достижимых, но практически не достижимых или достижимых с малой вероятностью;

2) создается атмосфера ожидания достижения цели, противопоставления существующих недостатков и ожидаемых преимуществ реформирования;

3) инициируются ожидания реальных перемен, осуществляется информационное внедрение в сознание масс близости позитивных преобразований. На этом этапе организуются обсуждения и споры в прессе, на радио, телевидении вопроса о времени начала преобразований;

4) проводятся ложные реформы, направленные на разрушение общественной системы. Перемещаются первоначальные ориентиры и цели на более низкий уровень с компенсацией увеличения вероятности их достижения;

5) развивается успех в виде новых консциентальных операций на базе сдвига ценностных установок населения в предыдущей операции. Противовесом подобным операциям могут быть программные комплексы, разрабатываемые с использованием интеллектуальных технологий: средства интеллектуальной обработки информации, системы когнитивного анализа и моделирования ситуации для поддержки принятия решений и пр.

Психологические методы стратегического управления. К наиболее апробированным из них относятся заражение, внушение и убеждение.

Заражение. Проявляется в самых различных душевных состояниях — от невинного спортивного азарта до кровавых побоищ на стадионах, от восторженных воплей на концерте до паники и фашистских факельных шествий. Отличается эмоциональным накалом, неосознанностью происходящего, трудностью регулирования и оценки.

Вызывается “бессознательной” передачей определенных психических состояний — радости, страха, тревоги.

Внушение. Одностороннее заражение, предполагающее наличие сознательно действующего субъекта и объекта внушения. Отличается от заражения воздействием не только на бессознательную часть мозга. Внушение передается не столько психическим состоянием, сколько образами, идеями, установками. При этом упор делается не на разум, не на мысли, а на чувства, эмоции, которые менее поддаются контролю.

Убеждение. В отличие от внушения основано на системе логических доказательств и предполагает полную осознанную оценку воспринимаемой информации. Достигается воздействием на сознательную и бессознательную части мозга, т. е. соединением логического и эмоциональных элементов.

Не углубляясь в анатомический аспект деятельности мозга, отметим его полушарную организацию. Правое полушарие контролирует сенсорные и двигательные функции левой части тела, а левое осуществляет аналогичный контроль над правой частью. Поле зрения каждого глаза состоит из левой и правой половин. Информация из правой части поля зрения обоих глаз поступает в левое полушарие. Из левой части поля зрения — только в правое полушарие. Специалисты считают, что каждое полушарие мозга имеет свои собственные отдельные ощущения, восприятия, мысли и идеи, полностью обособленные от соответствующих внутренних переживаний другого полушария [40; 126].

Каждое полушарие — левое и правое — имеет собственную отдельную цепь воспоминаний и усвоенных знаний, недоступных для другого. Во многих отношениях каждое из них имеет как бы отдельное собственное мышление. Исследования показывают, что левое полушарие в основном отвечает за язык и речь, оно аналитически и последовательно перерабатывает информацию. Правое полушарие управляет навыками, связанными со зрительным и пространственным опытом, перерабатывает информацию одновременно и целостно. Оба полушария работают совместно, дополняя друг друга. Эта работа приводит к тому, что у каждого из нас сосуществуют как бы три отдельных, различных и равноправных “реальности”. Одна “реальность” связана с левым полушарием мозга, другая — с правым, а третья — с обычным состоянием сознания. Считается, что каждое

полушарие воспринимает реальность своим собственным, уникальным способом.

Далее необходимо знать, как циркулирует в головном мозге информация, на основании которой он “принимает решения”, как работают сознание и подсознание.

Сознание оперирует словами, человек думает в темпе, в котором говорит. Подсознание оперирует символами, образами, неведомым людям кодом, переводя свои решения в слова и представления их сознанию. Существует гипотеза, что подсознание не только получает информацию о внутреннем состоянии организма и внешней среды, но пребывает в постоянном соприкосновении с реальностью высшего плана [213].

На третьем уровне находится бессознательное (общественное подсознание), т. е. первобытное врожденное знание. Здесь концентрируется вся информация, накопленная в ходе эволюции. Информационное воздействие на человека связано с возможностью проникновения командной информации в подсознание, минуя сознание.

ЧЕЛОВЕК КАК ОБЪЕКТ ИНФОРМАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Организм человека обладает исключительно важной способностью к автоматической регуляции в ответ на психические и физические воздействия. Деятельность внутренних органов управляется автономно, самостоятельно, без сознательного вмешательства. Однако известно, что можно преднамеренно управлять телесными процессами человека, оказывая психофизиологическое влияние (внушение, самовнушение, вызывая определенные мысленные образы). Например, представив мысленно апельсин, можно вызвать выделение слюны. Воздействуя окольным путем на произвольные функции организма, можно вызвать соответствующие эмоциональные состояния. Изменяя тонус мышечной системы, можно управлять отдельными функциями организма (дыханием, частотой сердечных сокращений). Давно отмечена связь эмоциональных переживаний с внешними выразительными движениями (мимикой, пантомимикой).

Имеется возможность воздействия на произвольные функции тела человека — создание тормозного состояния коры головного мозга, достигаемое преднамеренным расслаблением мышц, сосредоточением внимания на внутренних ощущениях (тепла, тяжести в теле, покоя и отдыха).

Человек — существо общественное. Без общения он жить не может. Общаясь, мы обмениваемся знаниями, опытом, эмоциями, чувствами и при этом влияем на физическое состояние друг друга. В общении мы себя утверждаем, духовно обогащаем и, конечно, изменяемся, становимся не такими, как прежде.

Средствами общения являются речь, мимика и жесты, способами речевого воздействия на человека — убеждение и внушение. Внушение влияет на человеческую жизнь, сказывается на поведении личности и социальной общности, на потребностях, оценках, привычках, поступках, чувствах и т. д. Понятием “внушение” объединяются три последовательных процесса [126]:

1) привитие программы поведения, которая может исходить от одного лица или сообщества людей и передаваться одному человеку либо множеству лиц. Самовнушением называется процесс, когда источник и исполнитель программы совмещаются в одном и том же человеке;

2) мозговые психофизиологические механизмы, обеспечивающие исполнение привитой программы поведения;

3) выход нервно-психического процесса на исполнительные системы.

Поведение, восприятия и телесные функции становятся адекватными привитой программе. Внушение завершается превращением программы в действие. В настоящее время внушение применяется для усовершенствования психической, эмоциональной и физической организации человека. Специалисты употребляют равнозначное понятию “внушение” латинский термин “суггестия” [77; 126]. Внушение представляет собой процесс психологического воздействия, рассчитанный на некритическое восприятие передаваемой информации. Внушением осуществляется влияние одного человека (или группы людей) на другого человека (или группу) с целью изменения, пробуждения, актуализации установок, ориентации, поступков личности, на которую направлен акт внушения. Средства суггестии позволяют влиять на мысли, настроения, чувства, поступки.

Внушение как психологический феномен представляет собой закономерное психическое явление. Феномен внушения проявляется во взаимовлиянии субъекта и объекта. При этом внушающее воздействие может исходить от отдельного человека, группы, комплекса социальных факторов (обычаев, господствующих идей, предрассудков и т. п.). Внушению характерен бесконфликтный характер приема информации объектом внушения. Это происходит вследствие его восприятия как личностного, интимного, побуждающего к действию.

При слиянии субъекта и объекта внушения происходит самовнушение. Механизм внушения проявляется в том, что воспринимающий воздействие человек начинает действовать не в результате логически развивающейся ситуации и соответствующих размышлений, а как бы подталкивается, “провоцируется” представлениями о возможности наступления такого действия. Эффективность суггестивного влияния возрастает в результате действия механизмов подражания, эмоционального заражения и уподобления.

Внушение может сказываться на мировоззрении и стиле поведения человека, влияет на его установки, трансформируя и развивая их. Его влияние способствует формированию стереотипов, стандартов поведения и оценок. Внушение способно формировать отношение к идеалу подражания, общепризнанным авторитетам, ходу социально-исторического развития себя и общества. Оно происходит в состояниях бодрствования или гипноза [126].

Внушение можно понять во взаимосвязи с воображением. Воображение создает образную модель предметов или явлений, не существующих вообще или в данной ситуации. Продуктами фантастического воображения являются идеи и представления. Человеческое воображение создало образно-символический мир. При этом сильные эмоции суживают критическое сознание, удерживают его в рамках привитой программы действий или восприятия. Люди утрачивают чувствительность к боли, холоду, голоду и т. п. Нервные импульсы, сигнализирующие об этом, не достигают суженного сознания. На фоне сильных эмоций действует и механизм самовнушения. Ему доступно и глубокое обезболивание, и подавление всякой другой чувствительности. Внушение и воображение опираются на информацию из памяти, составляющую жизненный опыт. Память — это источник строительного материала для внушения. Оно начинается с эмоционально насыщенного воображения. Воображение становится

внушением, когда переживается как реальность. Следовательно, внушение — это чувственно переживаемое воображение. В таком случае оно и воздействует на человека как реальность [127].

В. Бехтерев считал, что под внушением следует понимать непосредственное прививание, в основном путем слов и жестов, к психической сфере данного лица идеи, чувства, эмоции помимо его активного внимания, т. е. в обход его критикующей личности [38]. Он сообщал об условиях, при которых внушение осуществимо, и указывал, что оно относится к бессознательным формам деятельности головного мозга.

Внушение существует в общении людей, исходит из внутренних побуждений (самовнушения) или привносится другими лицами. Принципиальной разницы между внушением, привнесенным извне, и самовнушением нет. Их объединяет воображение. Внушение со стороны становится мотивом самовнушения. Воздействующая информация воспринимается не пассивно, а перерабатывается с учетом жизненного опыта. Подвергаемый внушению человек выступает соавтором внушения. Он обогащает вводимую информацию своим воображением. При этом воображение зависит от вводимой информации и собственной эмоциональности, жизненного опыта, культуры, потребностей и физического состояния человека, подвергаемого внушению.

Реализации внушения способствуют психологическая установка и конформность.

Установка настраивает человека на конкретную деятельность, восприятие и готовность принять внушение. Чем более выражена установка, тем выше внушаемость субъекта. Психологическая установка к принятию внушения сближается с понятием веры. Воплощенная в веру, она может проявиться эмоцией ожидания (ожидание исцеления, “чуда” верующим в Бога и т. п.) [127]. Известно, что человек часто видит и слышит то, что желает увидеть и услышать. Важно и то, что жизнеутверждающая психологическая установка, побуждает к преодолению трудностей, препятствий, дерзанию, подавлению страха. В тоже время противоположная установка обрекает человека на пассивность, безынициативность, трусость, парализует волю.

Конформность является катализатором внушения и проявляется в бессознательном подражании социальной микросреде, в копирова-

нии представлений, эмоций, восприятий и действий. Конформность показывает, что поступки, мнения, оценки, взгляды человека в известной мере зависят от поступков, мнений, оценок, взглядов других людей.

Сродни конформности психофизиологический феномен, называемый подражанием, и сугубо физиологический процесс, известный как подражательный рефлекс. Подражательное (имитационное) поведение выражается в бессознательном заимствовании мимики, жестов, интонаций голоса, манеры себя держать или одеваться и т. п. Обучение не обходится без подражания, ибо это кратчайший путь передачи опыта. Под влиянием подражания человек становится человеком, обитая в социальной среде. Проявление конформности в сопереживании человеку в психологии называется *эмпатией*.

Митинги, парады, демонстрации и другие массовые мероприятия порождают общий эмоциональный подъем. Людей объединяют одинаковые потребности и чувства, достигается взаимопонимание и повышается внушаемость каждого человека. Слово, клич, идея, созвучные этим потребностям и чувствам, действуют подобно искре [127]. Действия толпы в значительной мере обязаны внушению и взаимовнушению, часто даже сводящемуся к простому подражанию [38].

Такая форма поведения дает много биологических выгод и закреплена эволюцией. Стадность сокращает сроки обучения потомства. Установлено, что методом подражания обезьяны осваивают полезные навыки в десять раз быстрее, чем способом проб и ошибок. Стадное существование повышает шансы выжить при нападении врага. Сотни зорких глаз скорее его заметят. Возрастает во много раз и эффективность обороны. И тут без подражания не обойтись, надо следовать примеру опытного вожака — времени для обучения нет. Конформность существенно отличается от стадности, однако они имеют общие глубокие корни. Таким образом, во внушении участвуют три психологических феномена: эмоциональное воображение, психологическая установка и конформность. Они неравнозначны. Соединение воображения с сильной эмоцией — это заводной механизм внушения. Само же внушение — производное от воображения.

Психологические факторы внушения. Психологическая установка и конформность содействуют внушению. Психологическая установка — главное условие, необходимое для принятия внушения. Она располагает к внушению, потому что выражает потребность,

которую внушение может удовлетворить. Конформность же, хотя и повышает восприимчивость к внушению подогреванием эмоций, однако не всегда является безусловно необходимой. В ней больше нуждаются лица, которые без подражания не могут развить воображение до необходимой для внушения степени

Внушение бывает прямым, опосредованным и косвенным. При *прямом внушении* информация, переданная речью, непосредственно адресуется системе управления психической, чувствительной или телесной функцией. Например, внушается прекращение головной боли, и тут же она проходит. При *опосредованном внушении* устранение боли достигается применением посредника. Пациенту предлагается принять обезболивающую таблетку. Он не знает, что в действительности таблетка не обладает обезболивающим действием, но она выполняет функцию посредника — проводника обезболивающего внушения. *Косвенное воздействие* — скрытое, побочное исследование посредника. Формы воздействия основаны на вере во что-то. Например, черная кошка перебежала дорогу — быть неудаче.

Выделяют также адекватный и неадекватный виды внушения [127]. К *адекватному* относятся внушения, которые правильно отражают реальную действительность и отвечают потребностям человека, подвергаемого внушению. Таким внушением могут быть привиты действительные знания, некоторые спортивные, профессиональные навыки и т. д. Все внушения, которые направлены на совершенствование человека, адекватны. *Неадекватными* являются внушения иллюзорные. Они информативно искажают реальную действительность. Если человеку предложить стакан воды и внушить, что это сладкий фруктовый сироп, такое внушение будет неадекватным.

Обычно внушение противопоставляется убеждению, понимаемому как воздействие на другое лицо силой логических доказательств. Убеждение обращено к рассудку, сознанию, критическому мышлению. Вводимая идея преломляется через сознание субъекта, его мировоззрение, знания, опыт, нравственные позиции. Поведение субъекта подконтрольно сознанию и соответствует реальной ситуации. Внушение связано с эмоциями, адресуется бессознательным механизмам психической деятельности и управления функциями организма. Внушением можно управлять глубинными биологическими процессами нашего организма. Эти особенности внушения успешно используются в медицинской практике. И все же пропасти между

внушением и убеждением нет. Внушение в бодрствовании часто достигает подсознательного через сознание.

Итак, внушение находится рядом с убеждением, они проникают друг в друга, граница между ними может быть неуловимой, они самостоятельно существуют только в идеале, на полюсах своих проявлений. Внушение — явление биопсихосоциальное. Оно биологическое по отношению к мозговым механизмам, психологическое по форме, социальное по содержанию и общественной направленности [125].

Существуют определенные правила внедрения какой-либо идеи в человеческое сознание [125; 127]:

1. При необходимости разрушить вашу психологическую установку, место которой займет другая, внушенная вам, подходят все средства, но лучше всего использовать ваши слабости.

2. Человек, который собирается ввести в ваше сознание новую установку, должен быть для вас достаточно авторитетным лицом.

3. Внушение идеи должно основываться на известных вам фактах, которые для вас незначительны. Поэтому на начальных фазах внушения должны преобладать логические связи между фактами, и по мере того, как воздействие на вас достигает своей цели, вы постепенно становитесь не только носителем этой идеи, но и слепым исполнителем ее. Во всех аспектах вашей личности вы можете быть обычным человеком, пока дело не касается внедренной в вас идеи (установки). Тогда в вас просыпается “параноидальное”, нередко агрессивное существо, готовое отстаивать эту идею.

4. Любая идея (установка), когда достигает своей зрелости, требует реализации. В этот период необходимо делать внушение в форме указания, утверждения, приказа, так как идея уже находится вне логической системы человека и защищена от самой очевидной логики фактов. В этот период достижения зрелости идея наиболее энергоемка, ее можно сравнить со сжатой пружиной, которая обязательно должна развернуться, и тогда внушение обеспечивает реализацию этой идеи (установки).

5. Для поддержания активности нужна постоянная подпитка идеи, постоянное обновление ее. Она подобна живому существу, которое в какой-то своей части отмирает, чтобы возродиться в более совершенной форме в своей другой части. Без обновления идея (как и живое существо) стареет и умирает, и наступает хаос, в котором прорастает зерно новой идеи.

6. Поддержание на некоторое время жизнеспособности идеи возможно и насильственным путем, но тогда идея требует вливания в нее все возрастающих доз энергии (например, эту идею можно поддерживать с помощью солдатских штыков, создавать условия, в которых жизнь человека зависит от того, в какой степени он является сторонником этой идеи). Однако такая реанимация всегда представляет собой насилие над теми, кто находится вне этой идеи, и даже насилие над единомышленниками, если их единомыслие недостаточно.

Механизмы внушаемости. По И. Павлову, внушаемость зависит от типа мышления. Человек художественного типа легко внушаем, смешанного — хуже, а у людей мыслительного типа внушаемость совсем низкая. В лечебной практике все так. Но почему одни люди принадлежат к художественному типу, а другие — к мыслительному? Что находится в основе этих типов?

Если исходить из современных знаний физиологии высшей нервной деятельности, то, по И. Павлову, мы должны считать, что человек художественного типа — это тот, у которого преобладает первая сигнальная система (система образов, чувств и т. п.), а человек мыслительного типа — тот, у которого преобладает вторая сигнальная система (система логики и абстракций). В связи с этим родилась еще одна гипотеза, возможно, в большей мере приближающаяся к истине [127]. Суть ее сводится к наличию у человека прямых и обратных связей между первой и второй сигнальными системами. В зависимости от качества этих связей внушаемость может быть большей или меньшей. Прямая связь — это путь от первой сигнальной системы ко второй, обратная — от второй к первой. Чем лучше обратная связь, тем легче слово вызывает соответствующий образ и, соответственно, физическую реакцию. При повторных внушающих воздействиях с использованием слова обратная связь становится лучше, а отсюда и эффект внушения выше. Прямую и обратную связи можно представить в виде тропинки. Чем больше ходить по ней, тем она становится более проторенной. Однако качество прямой и обратной связей может быть и врожденным. Крепкая связь — это широкая дорога, по которой в единицу времени может пройти больше информации, слабая — наоборот. Чем больше единиц информации, тем более выражена реакция. Отсюда при крепкой обратной связи слово вызывает очень яркий образ, а тот, в свою очередь, — очень яркую физическую реакцию. Эта гипотеза объяс-

няет внушаемость человека и причины повышения ее при повторных внушениях.

Итак, существуют связи внутри сигнальных систем. Крепкие связи внутри первой сигнальной системы способствуют генерализации чувственных реакций, а внутри второй — дают возможность эффективно внушать новые идеи, установки, отношения. При крепкой связи между первой сигнальной и соматической системами легко возникают внушенные физические состояния. Отсюда одним людям легче внушить идеи, другим — чувства и ощущения, третьим — физические состояния тела. Чаще бывают смешанные варианты с преобладанием одного из них. Под внушением подразумевается передача информации с внедрением заключенных в ней идей без какой-либо критической оценки и логической переработки предлагаемого. О том, что сработало внушение, а не осознанный выбор, свидетельствует сугубо эмоциональная реакция на малейшую попытку обсуждения “заветной истины”, причем все, противоречащее ей, отвергается сразу, и чем убедительнее доводы, тем сильнее возмущение. Методы внушения используют [127] для блокировки нежелательного поведения или мышления человека; для склонения индивида к требуемому действию; для быстрого распространения полезной информации и необходимых слухов.

Сильнее подвержены внушению те, кто проявляют себя слабой личностью (робкие, стеснительные пугливые); некритично воспринимают других (простодушные, доверчивые); склонны зависеть от других (ищут себе хозяина, исключительно услужливые).

Трудно поддаются внушению люди, которые:

- обладают деловой активностью (энергичные и инициативные);
- являются сильной личностью (а также самолюбивые и высокомерные);
- противопоставляют себя другим (замкнутые и угрюмые);
- исключительно активно проявляют свои чувства (эксцентричные и откровенные);
- не зависят от других, а наоборот, имеют кого-то в своей зависимости. Осуществлению внушения способствуют:
- полное отсутствие или чрезвычайная противоречивость текущей информации;
- очень авторитетный (как живой, так и печатный) и при этом “свой” источник;

- внутреннее ощущение зависимости;
- сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;
- некая психологическая напряженность (гнев, экстаз, страх, поиск выхода из сложной ситуации);
- явная желательность или приятность внушаемого;
- жесткая категоричность заявлений и требований;
- шоковая неожиданность сообщения;
- повторяемость предлагаемой информации;
- абсолютная логичность и особая эмоциональность сообщаемого;
- некоторые болезни и особенности личности (психопатия, импотенция, слабость логического мышления, суеверность, наркомания).

Проведению внушения иной раз мешают специфические внутренние барьеры:

- критически-логический (отвергание всего, что кажется логически необоснованным);
- интуитивно-аффективный (отметание всего, что не вызывает подсознательного доверия или уверенности);
- этический (неприятие того, что противоречит нравственно-этическим воззрениям личности).

Преодоление барьеров подразумевает лишь умелое подстраивание под них. Так, для воздействия на лиц со слабым интеллектом нужно внушение лучше сочетать с усиленными отрицательными эмоциями. Если лицо вполне интеллектуально или заведомо внушаемо, то следует использовать положительные эмоции. В случае, когда объект подавлен или слишком неуверен в себе, должное внушение выполняют эмоциональным повелительным тоном, с привлечением мимики и жестов, оформляющих неоднократно повторяемые резкие, короткие, как бы “вколачиваемые” фразы. Если объект излишне возбужден и обеспокоен, то внушают успокаивающим тоном, с применением неоднократно повторяемых мягких, убаюкивающих, длинных фраз. Главное — не вызвать ни малейшей настороженности, но очаровать и словно заморозить персону [127]. Когда визави избыточно тщеславен, то имеет смысл “атаковать” его любовью, безудержно расхваливая и высказывая комплименты, способствующие представлению объекта о своей значительности; параллельно с этим удается косвенно внушать нужные идеи.

Поскольку эффективное внушение обуславливается подсознанием, перспективной является попытка пробудить фантазию у человека,

который при этом погружается в себя, так что грани между подсознанием и сознанием стираются. Психика в подобном случае становится податливой ко всяким изменениям и к восприятию любого знания. О таком состоянии свидетельствует расслабленность лица со всецело отрешенным и остановившимся взглядом.

Оптимальную методику искусственного внушения предлагает нейролингвистическое программирование (НЛП) [155]. В некоторых ситуациях применяют незаметное для окружающих подпороговое внушение, осуществляемое тихим шепотом, не воспринимаемым сознанием объекта. Превосходным каналом передачи нужного внушения служат тщательно отобранные слухи. Здесь работает тот факт, что подслушанные или вскользь уловленные идеи часто действуют сильнее навязываемых впрямую”.

Человек как биосоциальная и духовная информационно-энергетическая система в плане управления характеризуется самоуправляемостью, самоорганизацией, саморегуляцией и, самое интересное, самопрограммированием. Человек управляется только информацией и, следовательно, находясь в организованном информационном поле, он при невозможности критического восприятия действительности программируется на поведение, принятие решения, соответствующие этому полю. Как правило, современный человек, особенно при воздействии технологий манипуляции индивидуальным и общественным сознанием, принимает решение и строит поведение, неадекватное реальности, и часто действует не в своих интересах.

Для программирования человека (кодирования) используются два “секрета”, которые многие тысячелетия применяют гипнотизеры от политики до эстрады. Первый из них базируется на том, что фокус сознания у человека, пребывающего в гипнотическом состоянии, управляется гипнотизером, а у бодрствующего — им самим. Таким образом, искусство внушения в бодрствующем состоянии состоит в удержании внимания человека на словах внушения, произносимых в СМИ (гипнотизером). При этом дополнительно длительная фиксация внимания сама является гипнотизирующим фактором. Следовательно, если направить внимание человека на то, что ему “можно видеть”, он это будет осознавать и понимать. Если тем, кто владеет каналами СМИ, не желательно понимание чего-то “массовым человеком”, то необходимо от этого отвлечь его внимание.

Второй “секрет” состоит в том, что любая информация, “снятая” рецепторами органов чувств (преодолевшая порог восприятия), попадает в мозг и влияет на наше поведение и принимаемые решения. На этих “секретах” основаны реклама, паблик рилейшнз, практика имиджологии.

ГИПНОЗ КАК МЕТОД ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЛЮДЕЙ

Появление массовым тиражом литературы о таком психическом явлении, как “гипноз” (суггестия, внушение), сняло с него мистический флер (элемент таинственного). Специалисты в этой области в своих работах смогли убедительно показать, что гипноз известен с древнейших времен, это естественное и совсем неопасное состояние. Мы часто испытываем его, когда увлеченно работаем над чем-либо, оно возникает при занятии спортом или во время болезни и т. п.

Существует множество методик введения в гипнотический транс, изложенных в многочисленных широко распространяемых книгах. Однако гипноз — очень серьезное средство воздействия на человека. В настоящее время гипнотический транс используется для расслабления, восстановления равновесия в организме (релаксации); снятия психического напряжения; коррекции приспособительных реакций, устранения невротических расстройств; достижения взаимопонимания в коммуникации; создания доверительного отношения между людьми, взаимопонимания и согласованности действий. На базе механизма гипнотического воздействия разработаны технологии общения между людьми, которые успешно используются в бизнесе. Ниже приведен один из вариантов работы этого механизма.

В процессе коммуникации гипнотизер (врач, цыганка на улице, компаньон по бизнесу) дает объекту коммуникации обратную связь путем отражения процессов, происходящих в собеседнике в виде вербальной (словесной) или невербальной (дыханием, позой, движениями) передачей информации. При этом преследуется цель подмены аналитической функции левого полушария мозга восприятием внутреннего состояния. Постепенно индивидуальное осознание внешнего мира ослабляется, а осознание внутренних процессов, чувств, мыслей и представлений усиливается. Поле внимания переориентируется с внешнего на внутреннее состояние. Это приводит к

устранению “фильтра” цензуры сознания, и информации (команды) гипнотизера попадают в области мозга, позволяющие какое-то время управлять человеком.

Сверхчувствительные к гипнотическому воздействию люди могут оказаться в сомнамбулическом состоянии, и в этом случае они воспринимают лишь голос гипнотизера. Как отмечают исследователи [125; 127] так называемого цыганского гипноза, в состоянии сверхсознательного сомнамбулизма действия загипнотизированного практически не отличаются от естественных. Работа мозга в этом случае характеризуется активной деятельностью сознания (коры головного мозга) и подсознания (глубинных структур мозга). Левое и правое полушария работают синхронно и одинаково активно, как в обычном состоянии. Однако при этом сохраняется определенная зона мозга (зона раппорта), получающая команды гипнотизера. В этом состоянии человек может подписать контракт, погрузить вещи из собственной квартиры в такси цыганки. При этом коллеги по работе и соседи по дому могут не отметить ничего противоестественного во внешнем поведении человека (может быть незаметная заторможенность в движениях и “поволока” в глазах). Более того, получив в конце “общения” команду, что “подаренных” вещей у него никогда не было, придя в нормальное состояние, жертва будет уверять вас в этом. Описанное, повторяем, характерно для сверхчувствительных людей, находившихся при этом в состояниях стресса, эмоциональной подавленности и т. п. Исследователи секретов психического воздействия на человека всей психотехники наведения транса “цыганского” гипноза разделяют ее на несколько важных этапов [125; 127]:

- 1) привлечь внимание и войти в контакт;
- 2) зафиксировать и удерживать внимание на каком-либо внешнем или внутреннем объекте, явлении, переживании и т. п.;
- 3) построить раппорт так, чтобы разделить сознание и подсознание клиента, максимально сузив поле активного внимания;
- 4) перевести сознание в режим внутреннего опыта и внутренних ощущений до появления медитативных признаков транса;
- 5) зафиксировать и углубить возникающий транс;
- 6) кодировать и использовать транс в нужных гипнотизеру целях;
- 7) произвести постгипнотическое кодирование на стирание ситуации.

Признаки транса как феномена психосоматического расслабления следующие:

- общее расслабление мускулов, расширение зрачков;
- фиксированный взгляд;
- лицевая асимметрия, замедление мигательных движений;
- неподвижность позы, глубокое дыхание, снижение частоты пульса;
- снижение реакции на посторонние раздражители;
- побледнение или покраснение отдельных участков кожи и т. п.

Однако существуют методики воздействия на человека без видимого введения его в описанное трансовое состояние. Их часто в своей терапевтической практике использовал американский врач Милтон Эриксон. Этот гипноз сейчас называют эриксоновым. Он состоит из трех основных этапов: присоединение, закрепление и управление.

Прежде чем воздействовать на партнера, необходимо вначале приспособиться к его дыханию, позе, темпу речи и мышлению; выяснить и отразить (воспроизвести) модальности внутренних процедур (состояние человека в доминирующей у него системе восприятия: визуальной, аудиальной или чувственной, кинестетической); использовать фразы в развитии мысли партнера.

Затем осуществляется закрепление (синхронизация) процесса мышления посредством поддержания удобного для собеседника соотношения речи и молчания, подтверждения согласия с действительно вескими фактами и аргументами, приводимыми партнером.

И последний этап — “ведения”, когда для партнера создается другая реальность (он переубеждается), изменением воспринимаемой им информации. На этом этапе можно постепенно изменить позу, жесты, мимику, темп речи и дыхание партнера по коммуникации; инспирировать переход его в психофизиологическое состояние, более адекватное восприятию; перевести партнера в иную модальность восприятия информации. Здесь реализуется программа с изменением психофизиологии партнера по коммуникации.

Яркий пример использования этой методики демонстрируют японские предприниматели. Осуществив этапы присоединения и закрепления, они повысили производительность труда, а затем на этапе “ведения” наилучшим образом используют человеческие ресурсы. Изучив методику введения в транс, М. Эриксоном, Д. Гриндер и Р. Бендлер разработали технологию нейролингвистического программирования (НЛП), назвав ее технологией эффективных коммуникаций.

ВЫВОДЫ

1. Под методами стратегического управления кадрами понимают выработку приемов и способов воздействия на персонал, позволяющую обеспечить его системную деятельность по достижению стратегической цели организации. Примерами наиболее эффективного использования методов стратегического управления кадрами являются формирование организационной (корпоративной) культуры, действующей на персонал как организационно стабилизирующий метод, а также комплекс информационно-психологических методов.

2. В настоящее время наука о человеке, о влиянии на него информации опережает нравственное сознание, формируемое в социуме. Это, с одной стороны, сделало возможным проведение информационно-психологических операций против человека, персонала организации, граждан общества с целью манипуляции индивидуальным и общественным сознанием, а с другой — приводит к необходимости законодательного оформления информационной безопасности человека.

3. Использование информационно-психологических методов подчинено целям господствующей элиты. В этом случае, если цели являются безнравственными по отношению к обществу, то и стратегические средства воздействия также становятся безнравственными. Действительно, Н. Макиавелли был прав — цель определяет средства. На сегодня методы и технологии информационно-психологического воздействия на персонал организации являются стратегически важным средством управления.

4. Эффективность организованного информационного воздействия базируется на природной способности человека к внушению. Внушение — это воздействие на сознание и волю человека с целью внушить ему какие-либо мысли, убеждения, чувства. Результатом внушения является привитие необходимой кому-то программы, определяющей поведение человека и систему принимаемых им решений. Как правило, внушение используется для совершенствования психической, эмоциональной и физической организации человека.

5. Внушение, основанное на некритическом восприятии передаваемой информации, получаемом за счет использования средств суггестии, позволяет изменять побуждения, активизировать установки,

ориентации, поступки. Совместное использование внушения с логическим убеждением придает ему информационно-интеллектуальное значение, формируя эмоционально-чувственную сферу человека.

Внушение как метод стратегического управления определяется целью управления персоналом, придающей ему соответствующую “окраску” — делает нравственным или безнравственным, плохим или хорошим.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Проанализируйте методы управления, исходя из целей управления персоналом, дайте их общую характеристику.
2. Поясните сущность организационной культуры как организационно стабилизирующего метода стратегического управления кадрами.
3. Объясните причины сопротивления персонала организационным изменениям и охарактеризуйте современные подходы к их учету в управлении кадрами.
4. В чем состоит сущность информационно-психологического управления кадрами организации?
5. Охарактеризуйте особенности управления персоналом в условиях манипуляции общественным и индивидуальным сознанием.
6. Поясните сущность воздействия методов заражения, внушения, убеждения на персонал организации.
7. Охарактеризуйте особенности психофизиологии работы человеческого мозга в плане обработки им информации.
8. Раскройте сущность метода рефлексивного управления персоналом и порядок использования его в практической деятельности.
9. Охарактеризуйте особенности внушения как метода стратегического управления человеком, персоналом.

ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

17.1. ПОВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ПРОФЕССИОНАЛИЗМУ

Сущность профессионализма. Выше (в главе 6) речь уже шла о профессионализме как цели СКМ. На примерах из сфер предпринимательства и педагогики показана актуальность повышения профессионализма. Сегодня, когда употребляют понятие “профессионализм” в теории и практике, то обычно подразумевают, что деятельность специалиста соответствует некоторым неиндивидуальным требованиям [93]. Соответствие работы персонала организации системе требований является характеристикой его деятельности. Следовательно, необходимой предпосылкой профессионализма является наличие профессиональной системы требований к осуществляемой деятельности.

Система требований имеет свою иерархическую структуру [93]. Простой уровень — требования к конечному результату деятельности, сложный — система требований к процессу получения этого результата. Самый высокий уровень, сохраняющий все предшествующие требования, акцентирует систему требований к критериям организации процесса получения результата. Результат с такими характеристиками должен быть получен с помощью определенных методов при конкретном типе разделения труда на основании определенных критериев.

Функциональную структуру профессионализма в этом случае можно представить следующим образом: профессионализм относи-

тельно применения исходных материалов, средств, способов применения этих средств, конечных результатов, путей перехода исходных материалов в конечный продукт — это профессионализм деятеля. Профессионализм деятеля можно еще разделить на элементы: профессионализм относительно понимания и принятия содержания норм деятельностей (целей, планов, программ, технологий, методов, подходов и т. д.) и профессионализм относительно наличия требуемых способностей.

Владение деятелем системой профессиональных норм называется *компетентностью*. Если акцентировать внимание в профессионализме на деятеле, его способностях и способе участия в деятельности, то можно сделать вывод, что *профессионализм* — это качественная характеристика субъекта деятельности — представителя данной профессии, которая определяется мерой владения им современными содержанием и средствами решения профессиональных задач, продуктивными способами ее осуществления [93].

Это определение фиксирует содержание понятия “профессионализм”, если рассматривать человека как системообразующий элемент деятельности. Однако мера соответствия требованиям деятельности может быть различная, что дает возможность определять уровень профессионализма. *Уровень профессионализма* — качественно определенная степень соответствия деятельности специалиста предъявляемым к ней требованиям.

Рассмотрим особенности профессионализма специалиста макроуровня в контексте общих особенностей управленческой деятельности, в функциональной структуре которой имеются три типовые деятельностные позиции: заказчик, управленец и исполнитель [12] (см. рис. 10.2). Для каждой позиции характерен свой тип деятельности. Заказчик выражает содержание потребности и фиксирует ее удовлетворение. Управленец строит и перестраивает совместную деятельность в рамках понятного и принятого заказа на производство продукта определенного типа. Исполнитель входит в создаваемую управленцем деятельность и производит заказанный продукт, реализуя требования, предъявляемые к нему нормой деятельности и управленцем как носителем этих требований.

Если в качестве заказчика рассматривать любую организацию или все общество, то приходим к ситуации стратегического макроуп-

равления. Функция управления в этом случае состоит в решении макроуправленческих задач и проблем. На макроуправленце лежит ответственность за управленческие решения по созданию соответствующего пространства деятельности. Предельные основания принятия стратегических решений возможны лишь при универсальном миропонимании и мирооценивании.

Макроуправленческое решение относится ко всей целостности организации и общества, а деятельность по его реализации распределяется на множество действий в управленческой иерархии. Управленцы макроуровня должны максимально сознавать свою универсальную функцию и объем власти. Этот управленческий статус предъявляет особые требования к уровню способностей специалистов, претендующих на соответствующую позицию в иерархии управления. Характер этих требований связан со специфическими характеристиками управленческой деятельности, которая связана с постоянным анализом происходящих событий, принятием решений, является мыслительной по своей природе [18].

Поскольку основное содержание управленческой деятельности — мышление, многие процессы скрыты и результаты этой деятельности жестко не фиксируемы, то вопрос о соответствии человека позиции макроуправления, об иерархии этих соответствий неоднозначен. Управленец макроуровня должен владеть средствами мыслительной работы (понятиями и категориями), уметь сопоставлять эти теоретические представления с реальной практикой деятельности, выявлять расхождения, решать возникающие проблемы и задачи.

Требования к профессионализму макроуправленца можно определить на основе общей онтологии теории деятельности, где каждая деятельность состоит из трех компонентов: труда, познания и общения. Исходя из этого, деятельность макроуправленца происходит в трех измерениях: в труде, в познании внешнего пространства и своего труда, в общении по поводу труда и познания. На основании сказанного можно утверждать, что профессионализм управленца состоит из профессионализма труда, познания и общения. Акцентирование внимания на элементах приводит к типам профессионала: исполнителя, аналитика, организатора. Однако другие требования не должны исчезать, ибо произойдет разрушение целостности профессиональной деятельности, деструкция профессионализма.

Качественно определенные степени соответствия макроуправленца полноте требований своей профессиональной деятельности являются уровнями его профессионализма. Характеристики уровней должны иметь степень качественной определенности и быть инвариантными относительно любой деятельности данного типа. В профессиональной деятельности управленца можно выделить два уровня профессионализма: уровень управленческих задач и уровень управленческих проблем.

Управленческая задача — это возникновение затруднения в исполнительской деятельности, когда управленец имеет представление о выводе организации из этого затруднения. Если готового решения нет (или оно сложное), то управленец формулирует его и решает задачу.

Управленческая проблема состоит в отсутствии готового управленческого решения и представления о выходе из сложившейся ситуации. Умение поставить и решить управленческую проблему характеризует управленца более высокого уровня профессионализма. Уровни могут дифференцироваться на подуровни. Повышение профессионализма управленца соответствует его переходу с одного подуровня на другой. При этом каждый последующий подуровень, сохраняя возможности предыдущего, имеет свои отличительные черты.

Требования к рефлексивно-мыслительному механизму персонала макроуровня управления. В соответствии с уровнем культуры мышления и рефлексии деятельность лиц, принимающих решения, может быть представлена в виде цикла рефлектирующего мышления. В нем совмещаются функции и реализующие их процессы:

- реконструкция ситуации с выделением “зоны” напряжения, затруднения, деструкции;
- критическое оценивание деструктивных процессов с выделением источников деструктивности;
- коррекция и нормирование цикла (проектирование, программирование, технологическое конструирование и т. п.) на основании учета выявленных причин, а также использование языковых средств для критики и нормирования [18].

В рефлексивном цикле, как показано выше, можно выделить пять исходных функциональных мест для мыслительных процессов (см. рис. 11.2): ситуационная рефлексия (1), которая исследует сложившуюся ситуацию; ценностное самоопределение или полагание ценностей, лежащих в основе будущего корректирования или пост-

роения практики (5); концептуальное оформление сложившейся ситуации как основы для проблематизации и депроблематизации (4); собственно проблематизация (критика) (3); нормирование как депроблематизация рефлексии, т. е. разработка технологии (2).

Уровни принятия решений. В процессе принятия решений, исходя из возможностей рефлексивно-мыслительного механизма их принятия, можно выделить определенные уровни (рис.17.1).

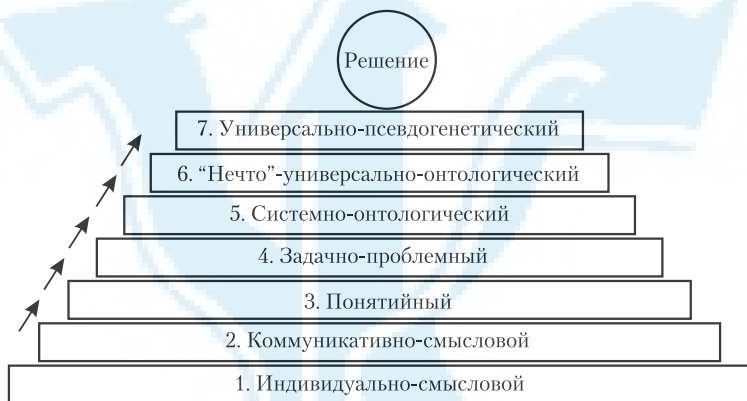


Рис. 17.1. Рефлексивно-мыслительные уровни принятия решений

Индивидуально-смысловой уровень. Принятие решений осуществляется на основе логического рассуждения и индивидуального смысла, присущего только данному человеку. Этот смысл формируются благодаря индивидуальному опыту человека, его "модели" или "образу" реального мира, который тесно связан с изменением конкретной ситуации. Исходя из этого, люди на смысловом уровне не могут понять друг друга, а решения принимаются ими часто не только необоснованно, но и лишены организационного смысла. Таким образом, на этом уровне решения принимаются на основе "здорового смысла".

Коммуникативно-смысловой уровень. Решения принимаются на основе коммуникативного взаимодействия управленческого персонала, участвующего в разработке и принятии решений. Здесь речь идет не о традиционном общении, а о специально организованной коммуникации (см. рис. 10.4).

Коммуникация лиц, принимающих решения, начинается в связи с необходимостью согласования совместной деятельности. При этом должно быть, как минимум, два человека: автор, формирующий текст, и понимающий его. Результат подобного понимания называется смыслом. Смысл — это результат реального процесса восприятия и понимания текстов коммуникации [18]. Он не совпадает с содержанием текста. Понимание — смыслообразование у понимающего авторское представление. Значение же — это эталон организованного, согласованного с другими или сконструированного представления. В восприятии вначале возникают стихийные индивидуальные представления, на основании которых далее формируются общезначимые представления.

Таким образом, понимающий воспринимает текст с помощью эталонных представлений. Значение предполагает, что автор и понимающий одинаково представляют основные составляющие реального мира и могут их использовать для реконструкции или проектирования мира деятельности. Понимание текста — это целостность, состоящая из всевозможных процессов, включая восприятие текста с построением первичного образа смыслового типа и различными рефлексивными процедурами. В схеме коммуникации дополнительно предусмотрены позиции критика, арбитра и организатора коммуникации. Эти позиции могут занимать автор, понимающий или специально подготовленные лица. Условием возникновения критики является появление иного истолкования мысли автора. В позитивной критике сказанное должно не противостоять исходному содержанию мысли автора, а подчеркивать ее. Критика усиливает и определенным образом организует содержание мысли, придает ей форму.

Организатор коммуникации обеспечивает и поддерживает существование коллективной мыслительной деятельности. При этом он должен иметь более высокий уровень рефлексии, чем у всех остальных участников. Организатор коммуникации (управленец, лицо, принимающее решения) “запускает” коммуникацию, когда появляется затруднение в деятельности, порождающее задачу или проблемную ситуацию. Важнейшими компонентами организованной коммуникации являются цель совместной деятельности и способ как нормативное представление о порядке ведения дискуссии в определенных рамках для каждого участника. При возникновении затруднений, требующих арбитражных действий, используется по-

зиция арбитра. К сожалению, в настоящее время чаще всего отсутствует культура организованной коммуникации, и лицо, принимающее решения, действует только на первом уровне.

Участники коммуникации пребывают в мире деятельности, но занимают различные позиции с характерными для каждой из них сознанием, мировоззрением и языком. Они в одной и той же ситуации могут видеть разное, исходя из своей позиции. Организатор коммуникации с помощью арбитра, способного оперировать абстрактными понятиями и категориями, организует обоснованную критику и арбитражную оценку различных точек зрения. Владение абстрактными понятиями позволяет арбитру иметь определенное превосходство над участниками коммуникации, их субъективными смыслами. Он обеспечивает слияние индивидуальных точек зрения с общезначимыми в деятельной кооперации.

Первый и второй уровни считаются *допонятийными*. Именно на них чаще всего принимают решения руководители организаций.

Понятийный уровень принятия решения. На этом уровне отходят от субъективных, индивидуальных мнений, и в понимании используются строгие понятия. Как формы логического мышления они отражают общие и существенные свойства, связи, отношения предметов и явлений. Понятия характеризуются постоянством, совершенной определенностью, всеобщим признанием, однозначностью языкового выражения. В повседневной жизни люди, пользуясь понятиями, очень часто вкладывают в них индивидуальный смысл. Поэтому в большинстве своем эти понятия редко обладают общими признаками и приведенными выше характеристиками. Для принятия решения на этом уровне необходимо владеть понятийным мышлением, культурой использования понятий, позволяющей понимать, постигать смысл, значение, суть происходящего в реальном мире. Используются специальные средства для профессионального общения управленцев и лиц, принимающих решения, например язык теории деятельности (см. Приложение 1). Эти средства применяются для профессионального понимания взаимодействующих лиц в процессе разработки решения и его передачи исполнителям. С помощью языка теории деятельности оформляются смыслы заказчика, создаются абстрактные взаимосвязанные представления о процессе реализации заказа, формируется пространство предстоящей деятельности. Таким образом, язык теории деятельности позво-

ляет профессионалам в сфере управления понимать друг друга на абстрактном уровне.

Специалисты, изучающие феномен понимания, считают, что умение понимать себе подобных и окружающий мир может вывести человечество на новую эволюционную ступень развития. В связи с этим интересные концепции понимания прослеживаются в работах Г. Гурджиева, П. Успенского, К. Кастанеды, Т. Мореза, Д. Верещагина. Они считают, что человек от рождения обладает способностью понимания, только у одних она выражена сильнее, а у других меньше. Эта способность позволяют человеку проникать в суть явлений и мгновенно оценивать обстановку. Она не связана с логическим мышлением и не может быть реализована посредством языка. С учетом этих концепций необходимо распределять управленцев по иерархическим уровням управления с учетом их способностей к пониманию.

Задачно-проблемный уровень. Рефлексивно-мыслительный механизм ЛПР характеризуется задачей и проблемной формами организации мышления. При этом для решения задач и проблем необходимо выходить на абстрактные уровни, т. е. владеть методом перехода от абстрактного к конкретному и наоборот. Цель в этом случае — перейти от индивидуально-смыслового понимания проблемной ситуации, сложившейся в процессе принятия решений, к пониманию ее через значения, выраженные на абстрактном уровне мышления. Исходя из этого, проблематизация основана на оперировании понятиями, мыслительной культуре.

При задачной форме организации мышления принятие решения осуществляется по заранее известному алгоритму и требует освоения несложных процедур. При проблемной имеет место ситуация неопределенности (не понят заказ, не ясно, как его реализовывать, нет аналогий) и принятие решения требует творческого подхода ЛПР. При постановке проблемы фиксируется ситуация затруднения, “включается” рефлексия и начинается понимание природы затруднения. Выход из проблемной ситуации осуществляется путем построения теоретической модели (схемы), формулирования гипотез и разработки норм деятельности. Затруднения в этой деятельности должны вывести на следующий уровень принятия решений. Уровни сложности профессиональных процедур подразделяются на уровень решения управленческих задач и уровень решения управленческих проблем (рис 17.2).

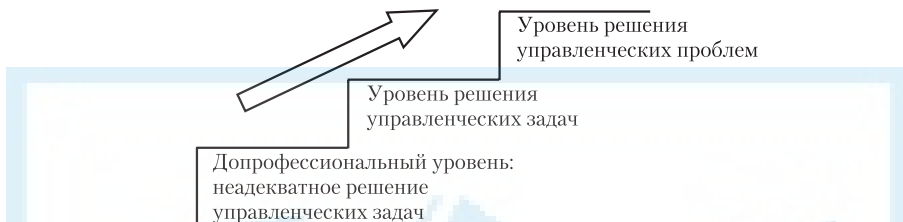


Рис. 17.2. Уровни сложности профессиональных процедур

Управленческая задача состоит в наличии у руководителя нормативной схемы, алгоритма действий по выработке управленческого решения или реализации организационной функции.

Управленческая проблема заключается в отсутствии у управленца организованного нормативного (или концептуального) представления о том, как надо действовать в сложившейся ситуации. Умение поставить, а затем и решить управленческую проблему характеризует управленца более высокого уровня профессионализма. Очевидно, что уровень решения управленческих проблем базируется на способностях решать управленческие задачи. Учитывая специфику управленческой деятельности можно разделить семь уровней на два крупных блока — уровень решения управленческих задач и уровень решения управленческих проблем.

Системно-онтологический уровень. Требуется от ЛПР системного видения мира, целостности представления объекта управления, взаимодействия его частей. Взаимодействие должно быть преобразовано во взаимодействие элементов целостности, что обеспечивает системный эффект от деятельности. На этом уровне ЛПР должно воспринимать объект управления как объект социокультурного мира, имеющего свою функциональную предназначенность и встроенность в структуру общества.

Термин «онтология» использован с целью раскрытия сущностной стороны управления. Онтология ранее разрабатывалась исключительно философами и только в последнее время вошла в терминологический аппарат управленцев. По мнению И. Канта, онтология — это «имманентно понятая реальность» [128]. Г. Гегель под онтологией понимал «учение об абстрактных определениях сущ-

ности” [63], С. Трубецкой определял онтологию как науку о сущем [289].

Онтология как учение о бытии [18] в процессе принятия решений служит основанием сущностной “картины мира” деятельности, позволяет создать набор средств для конструирования тех “миров”, которые необходимы для выражения значимого для ЛПР смысла. Таким образом, онтология способна выразить сущность бытия в целом наиболее абстрактными средствами и может быть эффективно использована в стратегическом управлении. Онтологическое конструирование с помощью языка теории деятельности позволяет построить сущностное и абстрактно выраженное в мышлении ЛПР представление о мире деятельности, осуществить объектно-каузальный анализ в процессе решения задач и проблем.

Нечто-универсальный уровень. “Нечто” — единица целостного единого мира (универсума). Принятие решения на этом уровне предполагает видение ЛПР целостности в объекте управления и его встроенности в картину универсума. Эмпирические наблюдения и получаемая аналитическая информация используются здесь для определения тенденций развития объекта. Этот уровень требует от ЛПР построения целостной картины мира. На нем должны принимать решения руководители больших и сложных объектов, например главы государств или транснациональных корпораций. В противном случае управление станет ситуационным, случайным и не будет отражать всей сложности и богатства взаимосвязей организационных систем в ноосфере Земли. Это, в свою очередь, требует от ЛПР предельного абстрагирования и владения стратегическим мышлением.

Универсально-псевдогенетический уровень. Деятельность ЛПР планируется с учетом того, что мир целостен, вселенная едина и они находятся в постоянном развитии. Если мир бытия ЛПР существует в соответствии с принципом разворачивания мира деятельности в целом, если все уровни бытия функционально связаны, то можно считать, что рефлексивно-мыслительный механизм ЛПР готов работать на этом уровне. В этом случае построенная псевдогенетическим способом картина мира обладает универсальной системностью [18]. Она позволяет корректировать систему деятельности с учетом универсальной полноты взаимосвязей, закономерностей системогенеза. Учет целого (универсума) и части (системы деятельности) повышает

гарантию результатов онтологического конструирования, предельно уменьшает вероятность ошибок. Реализация данного подхода к построению системного пространства деятельности соответствует высшему уровню принятия управленческого решения. Именно на этом уровне достигается правильное сочетание учета содержания цели и пространства деятельности как абстрактно выраженного механизма достижения цели [18]. Правильно построенная картина деятельности на этом уровне становится основанием “правильности” на остальных уровнях и разработки единой стратегии, объединяющей все уровни управленческой иерархии.

Таким образом, переходить с уровня на уровень ЛПР побуждают затруднения в принятии решений. В одном случае это могут быть его субъективные сомнения, в другом — объективная необходимость решать задачи и проблемы с учетом требований конкретного уровня. Чем сложнее объект управления, тем требуется выше уровень принятия решений. При этом каждому уровню должен соответствовать определенный рефлексивно-мыслительный механизм принятия решения, а также необходимо использовать уровневые критерии выбора варианта действий.

Профессионализм стратегического управленца — управленческое мышление. Термина “стратегическое мышление” в словарях нет. В управленческой практике различают такие виды мышления: словесно-логическое (рассуждающее), отражающее умение правильно фиксировать предмет с различных позиций; теоретическое как результат освоения человеком аксиом, правил, законов; практическое, используемое в управленческой деятельности менеджеров. Достаточно часто применяют термин “стратегическое мышление”.

Когда человек встречает препятствие в жизнеууществовании, испытывает затруднения, то приходит к особому (рефлексивному) отношению к действительности (рис. 17.3, 4) [17]. Условием его появления является затруднение в деятельности.

Разработанная специалистами процедура рефлексии выглядит следующим образом (рис. 17.3): человек находится в сфере своей жизнедеятельности (1), выполняет свои управленческие функции (2). По каким-то причинам у него возникают затруднения в работе (3). Процедура рефлексии начинается с “выхода” из деятельности (4) в рефлексивную сферу (8). Выполняется исследование (5) затруднения. Строится картина (знания) о происшедшем в действии. Результаты

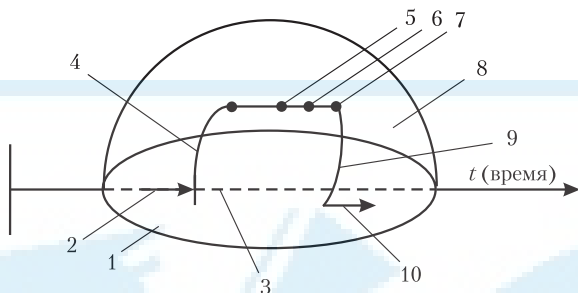


Рис.17.3. Процедура управленческой рефлексии.

Объяснения см в тексте

исследования подвергаются критическому анализу (6) — критике. На основании найденных причин производится изменение (7) нормы. Под нормой понимают предписание к деятельности. В зависимости от предписания различают следующие нормы: проект, цель, план деятельности, технология, метод и т. п. Естественно, при этом учитываются индивидуальные особенности, связанные с целенаправленной, плановой, программной деятельностью человека. Рефлексия заканчивается “возвращением” (8) в действительность (9). Специфическим типом рефлексии является методологическая рефлексия. Она связана с выявлением реализуемых в деятельности методов, осуществляется выходом из управленческой рефлексии и образованием еще одного этапа рефлексивной деятельности (рис. 17.3).

Методологическая функция (рис. 17.4, д) проявляется в связи с необходимостью организации мыслительных и мыследеятельностных процедур в методической (м) деятельности. При рефлексировании методической деятельности, критике и нормировании ее особая роль отводится средствам и способам мышления. Средствами методологического мышления являются языки описания и проектирования деятельности. Они обуславливают многие процедуры мышления. При реализации методологической функции в критике чаще всего находят новые пути достижения целей и конкретные причины затруднений. В современных условиях ведущим требованием становится совмещение действия и рефлексии, что приводит к “самоорганизованности”.

Методология придает “культурность” самоорганизации в деятельности. Следовательно, рефлексия позволяет изменять деятель-

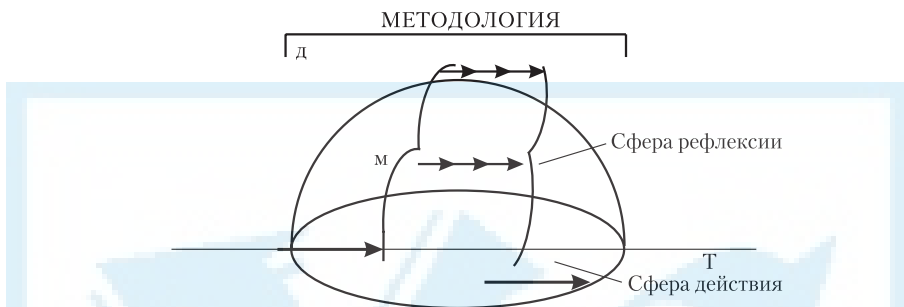


Рис. 17.4. Схема построения управленческой и методологической рефлексий

ность человека на основании ценностного сопровождения практики, определенных критериев и ограничений в принятии решений. Это обуславливает формирование рефлексивных способностей у человека, культуры рефлексивной организации деятельности.

В стратегическом управлении, когда приходится учитывать динамику изменяющейся обстановки, определяемую воздействием множества неспрогнозированных факторов для своевременного устранения рефлексивно-мыслительных затруднений, деятельностью персонала создается рефлексивная подстройка под мыследеятельность управленца. Содержанием этой подстройки является его мышление, которое использует критериальный арсенал понятий и категорий из необходимой области знаний или полагается на здравый смысл.

Управленец может подходить формально к реализации стратегической функции. Имея модель деятельности, трактовать реально протекающие процессы как объект управления, который надо привести в соответствие с имеющейся формой (моделью). Он производит при этом формальную онтологию — проектирует изображение модели в мир реальной деятельности и видит то, что представлено в моделях, отображающих наши знания. Мы видим то, что знаем, что формирует наша внутренняя модель мира. Выражая видимое через понятия, стратег создает объект управления. При этом задействована формальная стратегия, а мышление называется формальным.

Однако стратегический управленец должен знать истину непосредственно, видеть объект управления таким, каков он есть на самом

деле. Он должен формировать онтологические представления картины, суть которых — в непрерывном движении к истинному состоянию объекта управления, что всегда впереди полученного о нем знания в данное время.

Следовательно, чтобы видеть объект управления в развитии, стратегический управленец должен осуществлять постоянное проектирование на базе онтологий, а не на базе знаний. Знание всегда относится к уже существующему объекту. Если нужно сформировать стратегию в виде проекта, то следует представлять, как объект ее воздействия устроен на самом деле. Мышление в онтологическом подходе называется *содержательным*. Технике содержательного мышления надо учить, ибо деятельность стратега является содержательной.

Пути формирования стратегического мышления. Формирование профессиональных способностей, в том числе способности к стратегическому мышлению, подчиняется общим закономерностям педагогически организованного трансформирования обучаемых, приобретения ими новых требуемых качеств.

Общая схема включает в себя цикл самоизменения обучаемого и его педагогическую организацию. Педагог имеет заказ на обучение. В его рамках он определяет цели подготовки, проект самого учебного процесса. Центральным звеном такого процесса является создание проблемных ситуаций, решение которых способствует трансформации способностей, мышления обучаемого.

При формировании стратегического мышления мотивирующим фактором выступают как потребности самой профессиональной деятельности, так и интерес к изучаемому материалу. В качестве материала могут быть исторические и современные образцы стратегий и их разработок, реализаций. Реконструкция образцов стратегического мышления и управления воспринимается как первичная учебно-практическая задача. Вторичной задачей становится переход от реконструкции к коррекции образца “себя”, а третичной — переход от “своего” образца к конструированию модели стратегического мышления (и деятельности). Моделирование приводит к необходимости использования критериальной базы и обращения к рефлексивной культуре.

Моделирование является основой управляемого формирования профессиональных способностей к стратегическому мышлению.

Многообразные критерии моделирования позволяют выделять соответствующие тренинги. Общепрофессиональные способности стратегов вырабатываются на основе этих тренингов, мотивации развития персонала управления и арсенала педагогических методов технологического и концептуально-технологического формирующего воздействия. Тренинги и развивающие игры выступают как единая технология подготовки. При этом акцентируется внимание на изменении и самоизменении либо на мотивационно-ориентировочной стороне единого развивающего эффекта.

Особенности подготовки управленцев высшего уровня управленческой иерархии. Основную особенность в подготовке стратегического управленца, как мы выяснили, связывают с мышлением — стратегическим, или новым управленческим. Под перестройкой мышления чаще всего понимают его содержание, результаты его работы, а не само мышление, его суть. Однако именно в развитии управленческого мышления проявляются новые управленческие способности.

Результаты акмеологических исследований [4] дают основания к прогнозированию потребности в первом десятилетии XXI ст. в руководителях-стратегах, у которых ведущими способностями являются: принятие на себя ответственности в условиях риска; рассмотрение своей психики как одного из основных ресурсов; аутопсихологическая компетентность (психотерапевтическая, психолого-самоуправленческая).

Современный руководитель — это управляющий, лидер, дипломат, воспитатель, инноватор, человек. В процессе общения он играет роль:

- координатора (связывает персонал организации, группы людей);
- информатора (обеспечивает прием, передачу и обработку информации);
- лица, принимающего решения.

Развитие способностей достигается реализацией акмеологических резервов, имеющихся у каждого человека, в процессе личностно-профессионального развития.

Под профессионализмом управленца понимают качественную характеристику человека как субъекта труда, состоящую из таких элементов:

- профессионализм личности (уровень профессионально важных и личностно-деловых качеств, акмеологических инвариантов про-

фессионализма (рис. 17.5), высокий уровень креативности, адекватный уровень притязаний, мотивационная сфера и ценностные ориентации, направленные на прогрессивное развитие специалиста;

- профессионализм деятельности (уровень профессиональной квалификации и компетентности, разнообразие эффективных профессиональных навыков и умений, владение современными алгоритмами и способами решения профессиональных задач, позволяющих осуществлять деятельность с высокой и стабильной продуктивностью).

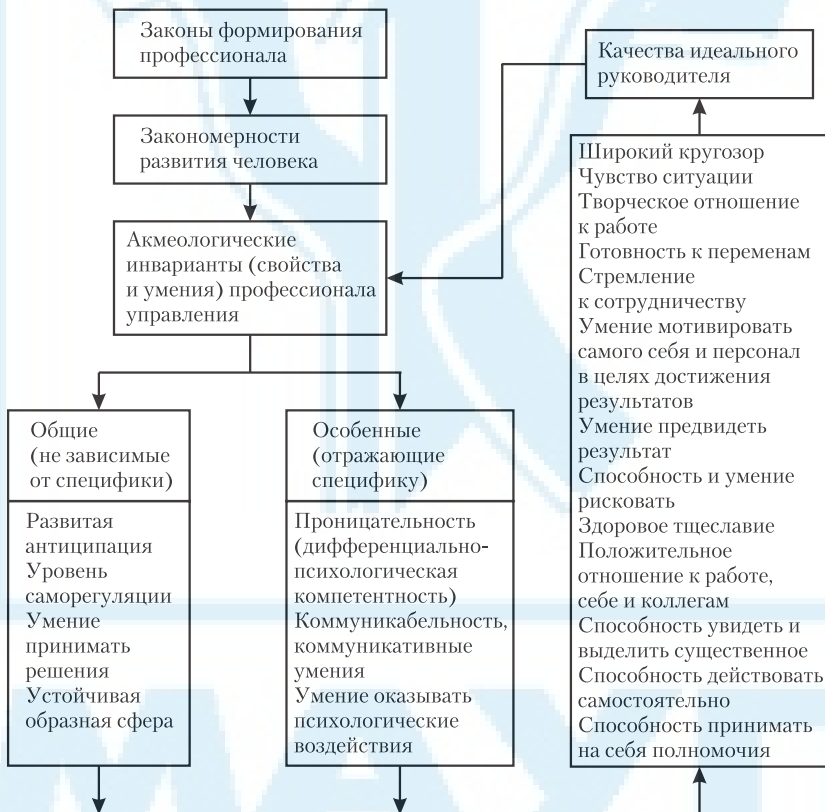


Рис. 17.5. Развитие акмеологических способностей профессионала

Развитие профессионализма осуществляется с учетом закономерностей формирования важнейших свойств и умений, называемых акмеологическими инвариантами профессионализма (основные качества и умения профессионала) (см. рис.17.5). По мнению исследователей, анализирующих современные системы управления, системы мышления и поведения кадров управления в развитых странах, успех управленческой деятельности обусловлен наличием качеств, определяющих как бы идеальную модель руководителя.

Состояние проблемы совершенствования профессионализма.

Практика свидетельствует о наличии противоречия между требованиями, объективно предъявляемыми к мышлению руководителей их деятельностью, и возможностями системы подготовки и переподготовки удовлетворить эти требования [17]. Это противоречие проявляется в необходимости использования развивающего обучения для руководителей и невозможности его быть таковым при существующих методах обучения.

Когда обострение конкуренции с японскими и западноевропейскими фирмами заставило американские компании заняться разработкой и реализацией стратегий развития, то потребовалось внести существенные изменения в систему подготовки и повышения квалификации руководителей, организовав обучение стратегическому планированию. Однако дело не в том, что специалистам макроуровня не хватает каких-то навыков. Стратегическое управление требует особого типа мышления, позволяющего строить модель будущего своей организации. Это моделирование предполагает движение от абстрактного замысла до конкретного плана изменения системы, оперирование обобщенными понятиями, отражающими тенденции изменения компонентов системы и окружающей среды, прогнозирование будущего на основе понимания действующих тенденций и противоречий и обоснование решений, базируясь на этом понимании, а не на прошлом эмпирическом опыте. Планирование развития требует не рассудочного, а разумного понятийного мышления, основывающегося на теоретических понятиях, опосредованного, рефлексированного, существенного. Эти понятия одновременно выступают как форма отражения материального объекта и средство его мысленного воспроизведения. Они позволяют осуществлять мысленные эксперименты, моделирующие развитие системы. Эмпирические исследования показывают, что развитая способность абстрактного ана-

лиза и стратегического планирования — наиболее характерные качества руководителей высшей квалификации [87].

На Западе уделяют большое внимание подготовке стратегически мыслящих управляющих. С середины 70-х годов XX ст. в США такие фирмы, как IBM, “Дженерал электрик”, “Дюпон”, “Дженерал моторс”, разработали и апробировали специальные программы подготовки управляющих стратегического типа. На их подготовку были ориентированы крупнейшие школы бизнеса при Гарвардском и Колумбийском университетах.

Возможности современных методов подготовки специалистов стратегического уровня. В системе подготовки и переподготовки управленцев доминирует лекционная форма обучения. Посредством лекций могут передаваться знания, которые способствуют выработке понятий. Для формирования понятий и понятийного мышления необходимы активная деятельность обучаемого, эффективные методы обучения. Однако, по нашему мнению, на базе существующих эффективных методов нельзя построить программу развивающего обучения, поскольку они не выходят за рамки рассудочно-эмпирической формы мышления. Примером могут быть такие пространственные активные методы подготовки управленцев, как деловые игры и анализ конкретных ситуаций.

Метод деловых игр. Позволяет выработать разнообразные умения и навыки, в том числе и умения принимать решения, разрабатывать стратегии развития персонала и организации. Деловые игры приближены к условиям реальной деятельности. Они дают возможность обучающимся не только найти решение конкретной задачи, но и ощутить последствия принятых решений. Это достигается благодаря имитационному моделированию управляемого объекта и воздействий на эту модель. При этом играющие выбирают вариант решения, стремясь получить наилучший результат относительно заданного критерия, который оценивают по алгоритму, скрытому от играющего. Посредством проб и ошибок играющие учатся формировать такие последовательности действий, которые позволяют получать высокие результаты в модельных ситуациях. Благодаря имитационному моделированию происходит формирование навыка практических действий.

Деловые игры накапливают эмпирический опыт, но не создают условия для овладения новыми способами деятельности. Они вырабатывают частные умения и навыки, но не понятийное мышление.

Метод анализа ситуаций. Эффект обучения достигается в результате обсуждения различных вариантов решения одной и той же задачи, углубления опыта, обучения на своих и чужих достижениях и ошибках. Однако дальше накопления и обобщения опыта таким путем продвинуться нельзя. Следовательно, деловые игры и методы анализа ситуаций не могут качественно изменить мышления обучаемых.

17.2. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ ИГРОМОДЕЛИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

Функции игромоделирования в совершенствовании профессионализма кадров стратегического уровня. Основным средством, моделирующим реальность и развивающим человека, персонал, является игра. Как социокультурная форма развития персонала, она создается на основе имитации образцов процесса жизнедеятельности и деятельности. Условием ее построения является оформление затруднений, чаще всего в деятельности отдельных должностных лиц, групп, коллективов, преодоление которых невозможно через обращение к сопровождающей рефлексии. При этом процесс идентификации персонала в деятельности осуществляется через воплощение игрового пространства.

Предназначение игр как особого механизма развития состоит в их использовании в качестве средства преобразования людей, их субъективных черт, психофизических и психических механизмов. Эти механизмы, применяемые в организованном и направленном изменении персонала, предполагают его участие в действиях. Инструментальная роль игры в преобразовании персонала, сталкивающегося с затруднениями, проявляется в совмещении механизма игры с мотивацией персонала к деятельности. Сохранение подобия реальной жизни в игре приводит к необходимости модельной реализации потребностей персонала, конструктивной имитации образцов деятельности. Критерием перехода из стадии фиксации образцов

деятельности к ее модели является представление о внутренних изменениях людей и групп, которые нужно осуществить с помощью игры. Это касается изменений проявлений внутренних механизмов либо изменений самих механизмов.

Организационно-структурное оформление игрового пространства приводит к деловому театру. Функция его — обеспечение трансформаций мотивационной, интеллектуальной и волевой основ деятельности персонала организации.

В деятельности персонала различают достижение цели, рефлексивный анализ решения задач и проблематизацию способов их решения, критериальное обеспечение рефлексии. В связи с этим игровое моделирование бытия человека в деятельности оформляется созданием соответствующих типов игр — деловых, инновационных, организационно-деятельностных. Поскольку в деятельности, организованной системно и кооперативно, принимают участие многие специалисты, ее успешность зависит от налаживания деловых отношений между участниками. В этих отношениях совмещаются индивидуальная и коллективная деятельности, моделируются изменения межперсональных, групподинамических, системодейтельностных отношений участников. Игра обеспечивает деятельностное сплочение и формирование команд. Совмещая позиции игрока и зрителя, создавая более совершенные проекты, программы, тактики и стратегии деятельности, можно осуществлять изменения и развитие самой деятельности персонала.

Механизм игромоделирования. Как социокультурный механизм, игра включает в себя:

- демонстратора действий (актера);
- заказчика на эти процедуры (зрителя);
- проектировщика вторичного бытия (сценариста);
- разработчика критериев реализации заказа в его содержательной и ценностной составляющих (идеолога);
- организатора воплощения сценарных проектов, позволяющих достигать желаемых результатов (режиссера).

Игровой механизм предусматривает позиции актера, режиссера, сценариста и идеолога. Игровое демонстрационное действие обеспечивает реализацию игровой функции, трансформацию внутреннего мира зрителя: мотивов, мыслей, установок и т. п. Создание сценария предопределяет неслучайность эффекта, ибо основывается на задан-

ной идее, идеале, ценности. Надежность материализации замысла обеспечивается режиссурой. Актер, воплощая сценарий, являясь инструментом замысла сценариста и идеолога, реально воздействует на зрителя. Содержательность игры актера предопределяется идеей и сценарием. Он воплощает любой сценарий, предстает как демонстратор высших идей, идеалов и ценностей. Режиссер сосредоточивается на чувственном, интеллектуальном и духовном состояниях актера, помощи ему при идентификации и построении демонстрационных действий. В отличие от сценариста, переживающего определенные состояния лишь в ходе создания сценария, режиссер испытывает их многократно и вносит различные модификации в содержание идей, их динамическое воплощение. Актер, режиссер и сценарист, а отчасти и сам идеолог, являются взаимно обусловленными и выступают как средства коррекции друг друга в едином механизме игры.

Специфика делового театра состоит в совмещении позиций актера и зрителя. Игрок как актер и зритель следует требованиям сценария, ждет от идентификации “практической пользы”, ответа на ранее возникшие вопросы. При этом ему необходимо преодолеть противоположность интересов актера и зрителя, инструментального и реального бытия. Проходя фазу отчуждения от привычного, реального бытия, перевоплощаясь в персонажного субъекта, игрок может обнаружить огромное количество новых ощущений, переживаний, представлений и “забыть” инструментальную функцию своего первоначального бытия. В случае выборочного отношения к перевоплощению, идентификации он выпадет из замысла игротехника и сценария, не получает переживания и не снимает доигровых проблем.

Моделирование развития в играх¹. Моделирование в развивающих деловых играх (организационно-деятельностных играх) предполагает прохождение пути от ознакомления с ситуацией, порождающей затруднения в той или иной деятельности, до развивающей трансформации этой деятельности и необходимости преобразования деловых способностей. Моделирование происходит в несколько этапов.

Первый этап — изучение нормативной основы (цели, проектов, планов и т. п.) деятельности и норм, регулирующих становление,

¹ Использованы материалы учебника: Акмеология / Под ред. А. А. Деркача. — М.: РАГС, 2000.

функционирование, развитие ее структуры. Строят предварительные версии характера и причин затруднений, определяют пути выхода из затруднительной ситуации. Предварительные результаты являются основой замысла предстоящей игры, ее структуры, включая состав персонажей, сюжет и сценарий.

Второй этап — проектирование игры, совмещение зафиксированных ситуационных представлений о бытии организации, деятельности основных участников с абстрактными представлениями об организационно-деятельностной игре и игромоделировании вообще. В рамках абстрактного представления разрабатывают концептуально-технологическую и функционализированную схемы игры. Эти схемы включает: установочный доклад руководителя игры, где излагают особенности явлений, порождающих затруднения в деятельности, дают общетеоретическую оценку характера возникших проблем, соответствующих этим явлениям. Намечают игровое воспроизведение проблематизации специфических сторон явлений и поиск путей депроблематизации. Предлагают модельно значимое взаимодействие ключевых персонажей, помещаемых в условия, соответствующие сюжету. Иногда содержание сюжета не расписывается, а создается в игре ее участниками на основании их личного и профессионального опыта. Обоснование состава персонажей и отношений между ними исходит из обобщенного понимания сущности явления, глубинной основы взаимодействия реальных лиц в системе деятельности, а также использования критериев моделирования, сценарирования.

Этот этап заканчивается установочным докладом руководителя игры. В нем предъявляют состав персонажей, определяют типовые особенности отношений между ними и создают установку на комплектование игровых групп, распределение игроков по “персонажным” местам. Вместе с этим вводят характеристику типа бытия игрока и игротехника как основание для будущего игрового самоопределения. Объясняют стратегическую форму игропроцесса, включающую переходы от одной игрофазы к другой, и принцип смены установок для каждой фазы. В этой форме выражена природа динамики любой игромодели (завязка, кульминация, развязка), что соответствует переходам в рефлексии от проблематизации к депроблематизации. Поиск основания для проблематизации и депроблематизации, концептуальное представление о сущности явления и базовых понятийных

различий создают возможность прохождения цикла развития. Чем существенней предполагается отрыв нового игромодельного содержания деятельности от прежнего и обращение к сущности проблемы в сюжетном материале, тем быстрее создается предпосылка к смене содержания нормативной основы деятельности, ресурсной базы, включая “человеческий ресурс”.

Руководитель подчеркивает, что смена фокусировок для каждой фазы игры (презентация обычной практики, поиск главных причин затруднений, оформление затруднений в проблемы, поиск оснований проблематизации, порождение проектно-депроблематизационных идей и конструкций) касается как системы деятельности, так и самих ее участников. Проблемное поле затрагивает объективную и субъективную (работники, их мышление, мотивы, сознание, самосознание, самоопределение, воля и т. п.) части деятельности.

Для создания эффекта движения игры в рамках стратегической формы на установочном докладе раскрывают внутреннюю структуру фазы игры. Она состоит вначале из групповой работы по “теме дня”, в которой согласуют версии решения задачи, обсуждают способы решения, организуют самоопределение игроков относительно фазы игры, ее темы, задачи, проблемы, выбирают докладчиков на пленарную дискуссию или демонстраторов действий на пленарном этапе. Затем все группы встречаются на пленарном межгрупповом взаимодействии в форме либо дискуссии по теме дня, либо демонстрирования игродействий и их рефлексивной оценки со стороны других групп.

Во время пленарного этапа ведущий создает проблемные ситуации, побуждающие к сомнению в правильности версии группы, ее способа демонстрирования и т. п. Эти ситуации им создаются либо посредством его критических замечаний и коррекционных воздействий, либо через поддержку и модификацию возникающей взаимной критики в межгрупповом взаимодействии. К концу пленарного этапа объем и глубина проблематизации должны быть достаточными для создания потребности осмыслить критику и все происшедшее, включая и подготовку к пленарным взаимодействиям в группах.

Третий этап — рефлексия первых двух этапов фазы в группах. Выявляют характерные затруднения в решении задачи, их причины и обращают внимание как на объективные стороны причин, так и на субъективные, индивидуальные, групподинамические. Создаются вер-

сии причин и путей их преодоления, а индивидуальные версии согласуются. Кроме того, подготавливают вопросы к методической консультации, касающиеся сущности того, что обсуждалось в решении задач, как обсуждалось, каковы способы участия личности игроков в решении задач, в коммуникативном взаимодействии, в общении, идентификации друг с другом, согласовании и т. п., каковы способы рефлексивной самоорганизации. Именно понимание реального хода рефлексивной самоорганизации игроков, сущности рефлексии и самоорганизации, способов и критериев более совершенных форм самоорганизации являются ведущими условиями прохождения цикла развития, коррекции своего “Я” и целостности его проявления. В материал обсуждения входит анализ действий других групп, особенно их критика версии своей группы. Вся эта сложнейшая работа организуется игротехником, который создает из множества отдельных игроков сплоченную команду. Эта команда проходит путь развития на фоне развития отдельных игроков.

Четвертый этап — методологическое консультирование как особое реагирование на рефлексивные вопросы групп. Специфика работы консультанта состоит в том, чтобы не только разъяснить сущность приобретенного опыта рефлексии, но и подчинить мышление игрока необходимости увидеть ход игры, неслучайность движения и перспективу следующей фазы, а также игры в целом. Результаты консультирования, понимания и участия в коллективном мыслительном процессе используются в начале следующей фазы игры. Прежде всего, это касается коррекции самоопределения и видения нормативной базы игры.

Игромоделирование состоит в переходе от первоначального варианта решения проблемы, сходного с образцами практической деятельности и субъективными проявлениями в ней, к иному варианту, более совершенному и развитому. Этот вариант модифицирует образец, вносит то, что характерно относительно сущности содержания и способа деятельности. Если исходный критикуемый образец естественный в демонстрировании, то его коррекция с использованием сущностных критериев (“окультуривание”) приводит к появлению сущностно насыщенного варианта. При этом еще сохраняется прежний механизм деятельности, но преобладание более развитых механизмов создает новую форму демонстрирования, результат цикла развития. Игра с бюджетом времени (от 3, 6 до 12–18 дней и по 12 часов

в сутки) позволяет пройти весь цикл развития или подготовить развивающие переходы.

Игромоделирование этого типа является организованным процессом, поэтому руководитель игры и его помощники (игротехники, консультанты, сервисные диагносты, исследователи и др.) обеспечивают прохождение пути развития (вступление в игродействия, форму деятельности, переход из одной фазы, задачи, этапа в другие, понимание норм и их принятие через соответствующее самоопределение игроков). Используются разнообразные нормы: социодинамические, социокультурные (общение), культурные (логика, этика), деятельностные (задачи, тактики, стратегии и др.). После вступления в игродействие осуществляются организация самого процесса реализации норм, выявление принципиально значимых затруднений. Игротехники на основании зафиксированных затруднений организуют рефлексию игроков и с привлечением критериев (интеллектуальных и духовных) — раскрытие причин затруднений. Организации подвергается коллективный процесс решения задач и проблем, включающий межперсональные взаимодействия, конфликты, коммуникацию, согласование, идентификацию, клубные отношения и т. п. Организующее воздействие охватывает все типы корректировочных действий на основе “внешней рефлексии” и с последующим обеспечением новизны порожденных требований к действиям и отношениям.

В игре этого типа реализуются горизонтальные и вертикальные организационно-управленческие отношения, происходит соорганизация команды. Подвижность нормативного пространства игры, зависимость ее конкретного содержания и структуры от изменяющихся условий игропроцесса (при сохранности общей стратегической формы), возможности для самовыражения участников, жесткость культурных форм мышления, отработка навыков и умений при взаимодействии, самоопределении, группосплочении и т. п. представляют неограниченные условия для развития профессиональных способностей управленца. В организационно-деятельностной игре можно моделировать коллективную деятельность управленческих структур любого уровня управленческой иерархии.

Технологические формы управления игромоделированием. Сложность процессов игротехнического управления игрогруппой и всем механизмом игры не является, как правило, достаточным для

успешности управления. Поскольку весь комплекс процессов организационно-деятельностных игр насыщен рефлексивным сопровождением, то вопросы управления игрой и согласования действий игротехников выносятся на игротехническую рефлексию. Она осуществляется в ходе подготовки к игре в конце каждой фазы игры, разработки стратегии игры и ее проекта. Эмпирический подход и прямые формы ситуационного согласования ближайших действий не оправдывают себя. Эмпирическая схематизация реального хода игры и использование этих схем имеют ограниченную пользу в связи с легкой утратой сущности тех усилий, которые должны быть приложены для решения игрозадач и проблем. Исходная причина ограниченности применения привычных процессуальных стереотипов и способов организации определяется тем, что этот тип игр предполагает управление развитием как деятельности, так и способностей персонала. Развитие основано на качественных переходах, смене уровня всех типов механизмов, на смешении потенциальных характеристик. В силу этого управленческое воздействие в игре должно базироваться не на поверхностных, а на глубинных и сущностных ориентирах.

В рамках каждого этапа, фазы игротехнической рефлексии любое управленческое решение основано на сущностных представлениях о действии, которое обсуждается, изучается, критикуется, планируется. Игротехник и макроигротехник берут за основу концептуально-понятийный взгляд на целостность игры, на ее фазы и этапы. Поскольку его содержание выражается, как правило, в форме схематического изображения, то появляется возможность отвечать на типовые вопросы о последующих действиях, привлекая локальные звенья абстрактного, но отчетливо представленного содержания схемы. Эта форма самоорганизации является исходным основанием технологической формы управления игропроцессом. Игротехник вводит вопрос на основании понятийного, критериального представления о фазе, этапе, шаге игры, представления о своем месте в игре, в пространстве мыследеятельности. Ответ на этот вопрос он получает вначале на материале той же схемы в общем виде, а затем конкретизирует ответ в зависимости от видения реальных условий. Если игротехник не овладел минимальным набором концептуальных и концептуально-технологических схем, он не сможет адекватно поддержать общую линию движения, задаваемую макроигротехником.

Чем адекватнее игротехник пользуется исходными различиями в соотношении сущности, стратегии игры и ситуации, ее динамики, в построении способов действий игроков и собственных действий, тем в большей степени совмещаются сущность и реальное управление, концептуальное и технологическое. Тем выше и надежнее сам игровой эффект и продуктивность игромоделирования. Это означает, что игротехник порождает технологические единицы путем конкретизации всеобщих положений не стихийно, эмпирически, а логически, что является условием точности и эффективности игротехнической рефлексии.

17.3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ УПРАВЛЕНЦЕВ В ИГРОМОДЕЛИРОВАНИИ

Игромоделирование как объект управления. Любые развивающие игры не могут происходить без появления принципиальных затруднений, связанных со способностями участников игры. Сама природа затруднений и проблемных ситуаций обуславливает необходимость порождения не только нового относительно содержания мысли, но и психических новообразований по результатам рефлексии, осуществляемой в форме игромоделирования. Первоначально это касается содержания — соответствующих новых способов действий, на практике гарантирующих преодоление прежних проблемных ситуаций. Однако изменение способов и всего хода рефлексивного анализа, его игровой и модельно демонстрационной форм стимулирует участника игры (управленца) не только к содержательному порождению нового, но и к осуществлению всех типовых процедур в управленческой деятельности: управленческому мышлению, общению, взаимодействию и т. п.

Следовательно, скорость получения конечного результата зависит от приобретения необходимых и предполагаемых игрой способностей. В свою очередь, именно изменение способностей связано с основ-

ным объемом усилий и затрат времени в ходе игропроцесса. Инерционность мышления, мотивов, самоопределения, стереотипов, содержания знаний, критериев, установок и т. п. не может быть преодолена автоматически, без прохождения пути трансформации. В игре удастся преодолеть периоды сопротивления, и происходит трансформация способностей. Педагогика работы игротехника характеризуется самостоятельной, системообразующей и трансформирующей основу игропроцесса деятельностью. Поэтому игромоделирование должно быть дополнено группой специализированных тренингов в зависимости от специфики трансформации определенных психических механизмов. В целом игромоделирование и система тренингов — необходимый комплекс, направленный на формирование у управленцев всех необходимых профессиональных качеств. Игротехническая работа предстает как управление процессом порождения новых качеств, нового уровня профессионализма управленцев.

Применение игровых форм обучения в высших учебных заведениях и системе повышения квалификации специалистов удобно для практической подготовки, где очевидна необходимость понимания многоролевой ситуации производственной деятельности и выполнения ролевых обязанностей.

Формирование и развитие способностей к мышлению предполагают овладение мыслительными действиями и операциями. Многопозиционная ситуация практической деятельности и ее модель удобны для игрового воспроизведения и обучения. Они позволяют анализировать производственную ситуацию, исходя из понимания кооперативной производственной деятельности и характера протекающих процессов. Игровая ситуация обучения дает возможность выявить особенности современных производственных ситуаций и осуществить управляемое “актерское” вхождение в нее под руководством “педагога-сценариста” и “режиссера”.

Для понимания сущности, технологии и возможности организационно-деятельностных игр (ОДИ), организационно-мыслительных игр (ОМИ) и мыслетренинга (МТ) в игровой форме следует подойти к игре как к процессу театрального типа. Феномен театра может рассматриваться как прототип развитых уровней любых игровых процессов. Театр имеет организационную форму, свои функционирование и развитие. Для него характерно моделирование жизни, человеческого существования. Следовательно, наряду с моделируемой

жизнью строится ее заменитель (модель) на определенной “площадке” (сцене). В целом театр представляет собой взаимозависимость между актером и зрителем, режиссером, реализующим организационно-управленческим образом замысел сценариста, идеологом, постулирующим ценности как основания сценирования. Заказывает сценарий и театральное событие в целом субъект, рефлектирующий практику жизни. Он обращается, прежде всего, к сценаристу и идеологу. Все указанные типы работ являются функциональными местами, выполняемыми реальными людьми в ходе их профессионализации.

В любой игре всегда существуют полноценные или редуцированные процессы указанного типа. Мышление, обслуживая рефлексивную функцию, приобретает те процессуальные формы, в которых объединяются, как минимум, две фундаментальные сущности: с одной стороны, это мышление с его проблемно-задачным комплексом механизмов, а с другой — рефлексия, являющаяся механизмом, ответственным за изменение и развитие деятельности, ее деструкцию и деградацию. Встроенность механизма мышления в механизм рефлексии создает особые отношения между различными типами процессов базового развития, процесса, обусловленного ситуационным состоянием и его изменением с учетом критерия ценности базового процесса. Поскольку за модификации действий и деятельности ответственна рефлексия, то мышление является “морфологией” рефлексивной формы, и его самостоятельность может как дестабилизировать рефлексия, так и оставаться для нее базовым фактором.

Эти возможности актуализируются и контролируются лишь при рефлексивном сопровождении самой рефлексии. Только тогда, при использовании средств мышления, особенно схематических изображений, создается механизм сознания и самосознания. Осознание объекта развития обеспечивает не только рефлексивное сознание, но и сознание развития. Следовательно, человек, развивающийся в рефлексии, проходит путь от осознания объективного типа до рефлексивного сознания. Развитие происходит при переходе к более сложной функциональной основе рефлексии, большей абстрактности ее сущности. Новые функциональные расслоения в рефлексии приводят к изменению и совершенствованию механизма развития.

Создание новых типов игр, ценностная основа которых состоит именно в рефлексии, позволило не только реально строить функцио-

нально-проектные “машины” развития практики, но и непрерывно совершенствовать сознание, самосознание развития, обнаруживать все новые явления и сущности, касающиеся развития. В игре появляется сцена — особый социокультурный “верстак”, на котором происходит все, что возможно, исходя из природы вещей и условий театра, должно происходить по воле сценариста и находится при переходе от практики к театру. На сцене, если игра подчиняется ценности развития, само действие нужно лишь для того, чтобы в нем выявлять сущность и подчиняться этой сущности. Сцена разделяется на действие и рефлексию. Подбор сюжетов, а также сама организация рефлексии также подчиняются критерию выявления существенного и, следовательно, постоянно стремятся к совершенствованию. Поэтому шаг игры — это этап развития действия посредством рефлексии и этап развития рефлексии посредством действия и вторичной рефлексии.

Поскольку игра развивающего типа неотделима от рефлексивного сопровождения, поиска сущности как действия, так и рефлексии, рефлексивные процессы превращаются в критериально обеспеченные, и методологическая компонента фактически являются ведущей в создании сценария и режиссуре.

Критериальность рефлексии в игре приводит к возможности рассматривать такую игру не как стихийное моделирование, а как сознательно организованный процесс. Результатом игры является не только выявление сущности, но и демонстрирование такого действия, поэтому между моделированием и технологическим проектированием действий существует прямой переход.

Организационно-деятельностные и инновационные игры. Организационно-деятельностная игра является методом и технологией изменения деятельности в различных сферах общественной практики. Для того чтобы обратить деятельность в предмет целенаправленной осмысленной работы, люди должны видеть, как осуществляется эта деятельность, и построить на основании этого видения мышление, предметом которого служит деятельность. В этом случае сама коммуникативная форма мышления — понятийные формулировки и суждения — выражает и представляет в качестве содержания мысли деятельностные субъективные процессы, которые мы осуществляем в ситуации коллективной работы. Переход от деятельности, ситуации деятельности к размышлению о деятельности характеризует новую форму мышления. Деятельностное (относительно механизмов

осуществления) мышление, предметом которого является деятельность, позволяет переводить развитие в технически организуемый процесс, определяемый волей и целями людей [82].

В отличие от художественного театра деловой театр характерен акцентированием внимания не на собственно внутренней жизни человека, ее изменении в зависимости от эстетических и нравственных ценностей с удержанием реальности богатства жизненных ситуаций, а на социально-производственной стороне жизни и деятельности. Социально-производственная деятельность обладает своими механизмом возникновения, функционирования и развития. Критерием участия человека в социальной организованной деятельности выступает не его внутренняя потребностная ситуация, а содержание нормы (проекта, плана, программы, технологии и т. п.). Если у исполнителя возникают затруднения, то организатор-управленец перестраивает норму, и исполнитель изменяет свои действия в зависимости от изменения содержания нормы. При несогласии с необходимостью реализации новой нормы исполнитель может и даже обязан выйти из деятельности, чтобы уступить место иному исполнителю, «вписывающемуся» в производственную ситуацию. Если же исполнитель не принимает норму, сохраняя социальное самоопределение, готовность к «вписыванию» в социально-производственное существование, то ему остается лишь самому совершенствовать норму, переходя в позицию организатора-управленца.

Итак, в деловом театре результаты рефлексии жизни идеологически оцениваются с точки зрения ценностей функционирования и развития социального производства, социально-культурных систем. Жизнь человека рассматривается в рамках того, что подчинено «делу». Следовательно, сценарист, идеолог, режиссер, актер, зритель объединены в ликвидации производственного затруднения. Это затруднение обеспечивает либо функционирование деятельности, либо ее развитие.

Все деловые ситуации, выносимые на сценическую площадку, носят рефлексивный характер и этим реализуют познавательную, критическую и нормативную функции по отношению к производственной жизни. Деловой театр предстает вынесенным из реальной динамики производства комплексом рефлексивных процедур, организуемых режиссером на основе проекта организации процедур, создаваемого и перестраиваемого сценаристом в рамках ценностей

становления, функционирования или развития деятельности, фиксируемых и контролируемых на соответствие со стороны идеолога.

Возникает основной парадокс деловой игры (ДИ). В отличие от художественной игры, где один раз переосмысливается образ жизни, и затем многократно повторяется реализация сценарного проекта жизни со всеми конкретизациями в “мелочах”, в ДИ нет и не может быть заранее спроецированной рефлексии, поиска выхода из деловой ситуации. В то же время должны быть сценарист и воплощение сценарного проекта рефлексии. Парадокс разрешается в условиях ДИ поисковым напряжением с оформлением этого поиска, приданием ему организованного характера. В частности, может быть форма “мозгового штурма”, предопределяющего в создании сценария отсутствие критики поисковых усилий и сбор всех гипотез, рожденных в поиске, их анализ на перспективу снятия затруднений в практике. Однако такое сценирование становится внеситуативным, пригодным для всех случаев поисков, не связанным с особенностями ситуации как в поиске, так и на практике.

В целом как бы создается два слоя рефлексии по отношению к практике, в свою очередь, имеющей рефлексивное (организационно-управленческое звено), но не вписанное в ДИ. С одной стороны, это прямая рефлексия практики с поиском нужного решения, а с другой — рефлексия рефлексии, придание ей эффективного характера. В ней мы застаем режиссера, принимающего рефлексивное решение в целом, и его помощника на стадии фиксации ценностных оснований критики и нормирования идеолога. При сопоставлении образцов ДИ выявляется постоянное содержание в ситуативных проектах поисков, которое превращается, в частности, в методику ДИ.

В том случае, когда сценарист ДИ перестает быть зависимым от конкретности заказа на нее, когда требуется воспроизводство образца ДИ, что необходимо для учебных целей, она превращается в “имитационную игру” с достаточным сохранением проектного содержания, всех условий и материалов игры. Если же ДИ уникальна, а внимание фокусируется на отрыве от “прежних” пониманий производственных ситуаций, проектных поисков и т. д., то она превращается в “инновационную игру”, первичной формой которой остается “мозговой штурм”. В инновационной игре особое внимание во втором слое рефлексии уделяется критическим функциям организации игрового процесса. Это означает, что уже в творческом поиске критические

процессы более представлены и стимулированы, так же, как и в режиссуре, сценировании, что выявляется в идеологическом оформлении направленности на разотождествление с прежним способом работы, прежним психическим состоянием, прежними средствами действия и организации действия, формами соорганизации.

Деловая игра проходит на основе индивидуального и согласованного мыслительного поиска, что требует вовлечения коммуникации между игроками и режиссером, а также между режиссерами (игротехниками), сценаристами и идеологами игры. Для удобства наблюдения за ходом игры исследовательская функция может автономизироваться, и появляется исследователь в игре. Сама архитектура игры предстает как особая организация коммуникаций. В каждой из коммуникаций один из участников является автором, который выражает свою точку зрения; другой — понимающим, строящим образ в ходе восприятия текста с направленностью на реконструкцию точки зрения автора; третий выступает критиком, который, на основании результатов понимания вырабатывает альтернативную, более совершенную (оформленную) точку зрения; четвертый — организатор коммуникаций, согласующий все виды работ и превращающий разрозненные усилия в целенаправленные движения по совершенствованию точки зрения автора.

Коммуниканты пользуются возможностью языка для реализации рефлексивной функции или хотя бы для подготовки ликвидации практического затруднения. Коммуникация в целом “помещается” в различные места ДИ. Для придания динамизма и избежания консервативности в поиске решений игроки разделяются на группы, создавая внутрigrупповые и междrупповые (пленарные) коммуникации. В каждой из них реализуются рефлексивные функции. Поэтому коммуникация в группах и на пленарном обсуждении может разделяться на фазы рефлексии, а внутри фаз различаться ориентацией на результат и путь к получению результата. В одном случае или в одной части выступлений автор фиксирует результат, а в другой выделяет путь к нему и этим превращает свой доклад или выступление в рефлексивно-содержательный. Все остальные участники должны следовать выбранной ориентации и критиковать относительно содержания либо способа его достижения.

С совмещением коммуникативного механизма с игровыми функциями архитектура игровой коммуникации усложняется. Режиссер-

постановщик игры должен зафиксировать ситуацию на практике, получить заказ практики на ее изменение, раскрыть организационные и процедурные особенности игры как механизма построения проекта изменений на практике. Из этого вытекают как процедурные, так и мотивационные требования к игрокам для направления их самоопределения в нужное русло. Все это составляет содержание установочной коммуникации, включающей попытки критического ее усовершенствования в ходе обсуждения. С точки зрения организации игры, как и любого рабочего процесса, важно организовать входение в нее. Оно подразумевает для игрока знание и понимание норм (правил) игры и самоопределение в игре, завершающееся ее принятием или непринятием. Участие в игре, но неприятие ее, особенно в скрытых формах, наносит огромный урон игре, поскольку ее ресурсы тратятся непродуктивно.

Чтобы повысить эффективность ДИ, ее руководитель (режиссер-постановщик) должен следить, прежде всего, за процессом самоопределения и понимания как норм игры, так и возникающих ситуаций в ее ходе. Непредсказуемый характер процессов игрового поиска требует ситуационной рефлексии в игре. Поэтому руководитель ДИ создает для себя рефлексивную, чаще всего исследовательскую службу, которая помогает ему следить за переходом игрока из доигрового существования в игру в целом, в групповое обсуждение, в пленарное обсуждение и послеигровое существование. Руководителю ДИ важно знать траекторию существования игрока в цикле игры для его максимального использования в игре. В зависимости от индивидуальной и групповой, межгрупповой траекторий участников игры и их сопоставления с процессом поиска, прогнозом успешного решения задачи возникает необходимость корректировать сценарий, и сценирование превращается в службу руководителя игры. Поскольку направленность и управляемость решений совместных задач не достигаются сами по себе, руководитель ДИ может и должен влиять на процесс игры. Прежде всего, он это делает на пленарном обсуждении входения в позицию организатора коммуникации. При этом у него или его представителя — руководителя пленарного обсуждения — появляется не только организационная, но и управленческая функция. В отличие от организационной функции, в которой содержание мысли игрока, прежде всего, оформляется и с участием критиков игроков усиливается с заимствованием

исходных положений или оснований, в рамках управленческой функции нужно при необходимости изменять направление мысли игроков и смещать его в сторону получения иного результата, перехода к построению нового мыслительного процесса. Необходимость связана с устранением случайности результатов групповых коммуникаций, их несоответствия направленности, целям и задачам игры, возникшим изменениям ситуации и т. п.

Воздействовать на мышление игрока можно либо “продавливанием”, либо “выращиванием”. “Продавливание” реализуется с использованием административных методов воздействия. “Выращивание” является этически и педагогически более приемлемым путем. Как педагогический принцип он требует учета педагогического влияния и наличия индивидуальных качеств у обучаемого [17], его самоопределения на обучение и развитие. Однако может сложиться такая ситуация, когда “невыписавшийся” игрок, обладающий субъективными качествами деструктора и отрицательного лидера, отвлекает ресурсы игры на свое самовыражение. Тогда “продавливающее” воздействие на него со стороны руководителя в пленарной дискуссии или даже руководителей игры может стать необходимой компенсацией негативного влияния такого лидера.

В более сложной архитектонике ДИ представители ее руководителя существуют в каждой группе, а не только в ходе пленарного обсуждения. Игротехники или режиссеры групп реализуют в коммуникации, общении и взаимодействии игроков проекты игрового дня, следя одновременно за необходимостью изменения проекта, если он чем-то неудачен. Поэтому игротехники используют опыт участия в управлении и организации групповых процессов, следя за проявлениями игроков в пленарной дискуссии, готовятся к игротехнической и сценарной рефлексии с руководителем игры и его службами. Они организуют либо поддержку сценарному проекту дня, либо проблематизацию последнего, либо иной проект сценария на следующий день, учитывающий дефекты сценария предшествующего дня. Завершается ДИ подведением итогов.

Организационно-коммуникативные игры. В любой игре практическое взаимодействие в рамках содержания сценария и моделируемого сюжета сопровождается коммуникацией. Первоначальный обмен репликами может перейти в систематический диалог и даже дискуссию. Однако при моделировании профессиональной деятельности

в деловой игре коммуникация и даже полемика подчинены логике развертывания действия. Возможности, скрытые в коммуникации, полностью не раскрываются. Характер возникающих в действии и взаимодействии затруднений часто требует внеситуативного раскрытия причин затруднений, проникновения в сущность того, что реально происходит на сцене. Пользуясь подобным раскрытием, можно иначе увидеть и саму моделируемую на сцене практику, перенести результаты раскрытия на совершенствование практической деятельности. Именно это обстоятельство становится важнейшим, если учесть саму функцию многих игр — постановка и решение проблем в деятельности. При проблемной ориентированности игры следует придавать особое значение коммуникации, ее месту в групповом мышлении, мыслительной функции как таковой, ее строгим формам организации, включая постановку и решение проблем.

Важно определить соотношение между коммуникацией и мышлением, а также формами организации мышления. Индивидуальные познавательные процессы и применение языковых средств организации воздействия людей друг на друга, прежде всего в функции общения, согласования содержания взаимодействия, — главное условие возникновения мышления. Коммуникация появляется вместе с подчинением согласовательных процессов (общения) “логике” применения и изменения языковых средств. С учетом их природы важнейшими становятся процессы воздействия знаков на ход построения образов, а условием построения знаковых структур текстов — выражение с их помощью содержания образов у того, кто хочет передать информацию или воспроизвести за счет знакового воздействия содержание образа у другого человека.

Процессы построения образа восприятия объекта являются наиболее интимными, нерелефными, неосознаваемыми. В силу этого нами ощущается лишь само “видение” объекта, конечная стадия объективации, что предполагает уверенность в мире и себе, отсутствие сомнения, сознание относительности “ценности” образов, полноты отображения объекта. Знак, текст в целом воспринимаются человеком как один из объектов и в той же последовательности фаз. Однако при введении знака, воздействии на другого человека с помощью знака (специально организованного посредника) значимым для высказывающегося является принцип организации посредника

в связи с определенной коммуникативной функцией. Ему важен не сам посредник, а возможность влияния с его помощью на ход перестройки представлений, образов у другого человека, освоение способностей, оперируя знаковыми средствами, влиять на ход своих и чужих процессов познания.

Необходимость согласования содержания образов у автора и понимающего в коммуникации через согласование применения и совершенствования знаковых средств превращает коммуникацию в отдельный процесс, имеющий свою историю становления, функционирования и развития. Дискуссия, предполагающая не только выражение автором содержания своего представления и понимания текста, но и практику высказывания автора, становится этапом развития коммуникации. Согласование критики с авторским высказыванием приводит к феномену “развития мысли автора” или возникновению новой мысли, основанной на мысли автора.

Итак, мысль — суть, результат выраженного и согласованного участниками коммуникации содержания, тогда как их образы составляют лишь условия возникновения мысли. Мышлением же является сам процесс согласуемого выражения в знаковых средствах того, что заключено в образе. Содержание мысли поэтому не совпадает с содержанием образа, так как выраженное, с одной стороны, сохраняет содержание образа, а с другой — дополняет благодаря особенности существования знаковых средств.

Когда высказывающийся приступает к выражению своего образа, он уже владеет набором знаков и стоящими за ними стандартными представлениями о частях мира. Коммуникант, выражая свой образ, применяет определенные знаки, значения которых или стандартные представления соотносимы с индивидуальным образом, но не совпадают с ним, “вырезают” как бы часть образа и заменяют его значением. Значение всегда обобщено и соотнесено с другими значениями. За счет привлечения одного значения в мысли включается или возникает возможность включения и других значений. Потенциально сохранения требования к применению знаков, автор как бы вовлекает всю мощь языка, выходя за рамки просто выражения, что связано с системным строением языка. Поэтому мышление не является “принадлежностью” отдельного человека. Его существование находится на пересечении коммуникативного существования людей и механизма языка, поддержки требований языка и усиления его мощи. Мышле-

ние социально и культурно. Его очевидным образцом является дискуссия, имеющая возможность как усиления авторского замысла, так и появления новых замыслов, вовлекающих в свое осуществление других коммуникантов или прежних.

Если участники коммуникаций не согласуют свои действия в движении мысли, то коммуникация сопровождается динамикой возникновения и распада мышления, появлением конгломерата фрагментов, вплоть до свертывания мыслительного слоя. При согласовании действий, последовательной реализации функций высказывания, понимания, критики, вторичного высказывания и т. п., сохранении и усилении первоначальной мысли коммуникация становится насыщенной мышлением (мыслекоммуникацией). Рефлексия пребывания в коммуникации, охват в рефлексии всех видов работ, влияние на согласованность участия коммуникантов с учетом динамики изменения содержания мысли приводят к выделению особой позиции — организатора коммуникации. Ее освоение является одним из условий культурного преобразования остальных видов работ, возникновения культурно-коммуникативно ориентированных людей. Тем самым рефлексия пребывания в коммуникации, овладение с помощью рефлексии всеми видами процедур и типами применения языковых средств создают условия, когда отдельный человек пребывает в коммуникации, согласуясь со всей системой понятий и принятых, усвоенных требований, со всей “рамкой” коммуникации. Человек становится мыслителем, а не только коммуникантом.

Вместе с освоением знаковых средств, становясь мыслителем, человек получает возможность оперировать двумя типами образов: возникающими в “логике” индивидуальной жизни и теми, которые присвоены как имеющие неиндивидуальную значимость или построены для неиндивидуального применения, имеющие социально-культурную значимость. Рефлексия коммуникации позволяет также “увидеть” различие типов содержаний и получить возможность использовать достоинства как “естественных”, так и “искусственных” содержаний. Для соотнесения этих типов содержания в ходе мышления и нормативном оформлении процессов возникает необходимость в различных типах логик. Для рефлексии (внешней и внутренней) организатор коммуникации использует термины языка теории деятельности, рефлексии, коммуникации, мышления и др., а не термины описания объектов природы.

То, что организатор коммуникации через заимствование позиции (отождествление) других коммуникантов или за счет рефлексии собственного действия должен иметь материал содержания для осмысления, который отличается от “первичного”, натуралистического знания о мире, участник коммуникации узнает в коммуникации рефлексивного типа, при обсуждении причин возникающих затруднений, противодействий участников коммуникаций. Тем самым организатор коммуникации, изначально реализующий организационно-коммуникативную функцию, рефлексивную по природе, привлекает в рефлексию всех остальных коммуникантов, вовлекая их как понимающих эту рефлексивную ситуацию, давая им перспективу стать критиками в ней. Сам же он имеет перспективу и потребность в организации этой коммуникации.

Для обеспечения понимания и критики, а также высказываний в рефлексивной коммуникации организатору приходится переориентировать участников обсуждения, переводить их из мира объектов в мир коммуникативных (и любых иных) действий, а также рефлексии действий. Кроме того, он должен обеспечить их не только индивидуальными образами, социально и культурно оформленными средствами коммуникации, но и языком рефлексивной коммуникации. Затруднения в построении рефлексивных высказываний фиксируются при “сопротивлении” понимающего, обусловленного затруднениями в ходе понимания. В свою очередь, это мешает переходу к возможной критике. Нарушение взаимодействия, обусловленное несоответствием рефлексивности коммуникации и содержательно-объективной ориентации участников, вызывает затруднения в организации и отражении коммуникации. Переходя к иной работе, связанной с построением языка, рефлексивной коммуникации, организатор становится конструктором средств, специальных типовых представлений, их парадигматики и правил применения, а затем вновь возвращается в свою позицию и применяет эти средства для устранения затруднения.

Организационно-коммуникативная игра (ОКИ) предполагает, что в качестве моделируемой практики выступает организация коммуникации. Следовательно, игроки распределяются по четырем основным позициям — автора, понимающего, критика и организатора коммуникации. При этом в позиции организатора должно быть большинство игроков. Объем первоначальной (неоргани-

зационно-коммуникативной) коммуникации важен только с точки зрения возможности иметь материал для организации. Чем сложнее расхождение во мнениях коммуникантов в первоначальном обсуждении, тем более сложный тип задач должен обсуждать организатор (организаторы). Игровая цель ОКИ может зависеть от предполагаемого уровня отхода от содержательности и перехода к рефлексивности. Тем самым в ОКИ руководитель игры фиксирует заказ на моделирование дезорганизации в коммуникации и последующих попытках организации с целевой установкой:

- на изучение дезорганизующих и организующих процессов в деятельности персонала предприятия;
- на постановку проблем, касающихся подобных процедур;
- на поиск способа соорганизации персонала, развитие способностей к соорганизации;
- на формирование нового рефлексивно-коммуникативного сознания у игроков.

Особым типом целевой установки является разработка средств организации рефлексивных процессов. Однако тогда ОКИ начинает превращаться в организационно-мыслительную игру.

На групповых и пленарных обсуждениях демонстрируются и анализируются процессы прихода и пребывания в организационно-коммуникативной позиции. Содержание первоначальной коммуникации может быть как заданным сценарием и сюжетом, так и ситуативно вводимым игроками. Осмысленность пребывания в ОКИ обеспечивается наличием и организацией самоопределения игроков и места игры в широкой практике. Переходя от одной единицы игры к другой, игроки создают и реализуют предпосылки достижения игровых целей. Между отдельными единицами игры могут быть рефлексивно оценочные “ставки” и переопределения руководителем игры целей и задач на следующий этап игры. В остальном технология управления игры сходна с управлением ОДИ.

В ОКИ демонстративной является коммуникация, ее относительный отрыв от практической деятельности. Она подготавливает перемещение акцента в сторону рефлексии коммуникации, а также рефлексии средств коммуникации, способов применения средств, путей ориентации коммуникантов на специфику средств и способов. В конечном счете ОКИ формирует мыслительное сознание и самосознание участников.

Мыслительный тренинг. Фундаментальным положением модели тренинга является утверждение, что развитие в любой деятельности обусловлено анализом (рефлексией) и снятием затруднений в этой деятельности, т. е. последовательным ответом на вопросы:

- что произошло (фаза восстановления хода событий до затруднения);
- в чем главная причина (фаза поиска ведущего фактора, вызвавшего затруднения);
- что делать (фаза совершенствования нормы деятельности, нейтрализующей препятствующий фактор) (рис 17.6).

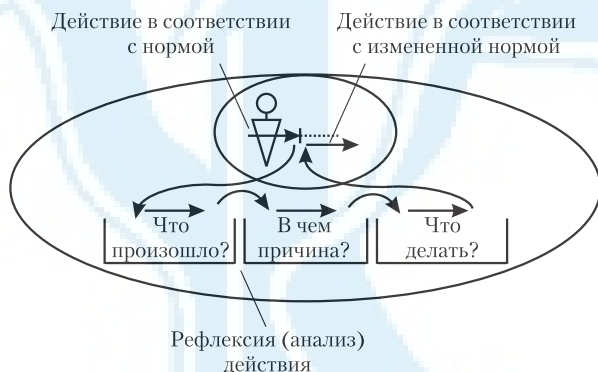


Рис. 17.6. Концептуальная модель мыслетренинга

Данный принцип является основой не только развития деятельности, но и повышения профессионального уровня специалиста. В соответствии с этим деловой тренинг в рамках данной концепции содержит как действенную, так и рефлексивную (аналитическую) фазы.

Следующим обязательным условием является принцип позитивной мотивации участников к тренингу. Это предполагает не только регистрацию затруднений в своей деятельности участниками тренинга, не только признание причины затруднения в недостатке своих умений, но и точное определение конкретной недостающей способности (умения, навыка), выделенной в результате анализа.

ВЫВОДЫ

1. Современное игромоделирование, подчиненное идее развития деятельности и профессионального развития участников игры, является не только одним из средств реализации ценностей профессионального совершенствования, идей акмеологии, но и особым, универсальным механизмом решения аналитических, педагогических, практических задач и проблем. В развивающих играх реализуется гармония изменений и проявлений мотивационных, действенных, мыслительных, самоопределенческих, групподинамических, рефлексивно-самоорганизационных слоев реального профессионально-деятельностного процесса. В играх моделируется целостность профессионального механизма отдельного управленца и управленческих коллективов.

2. В использовании игромоделирования используют два направления. В рамках первого внимание акцентируется на ведущей роли используемых ситуаций управленческой деятельности и разработке измененных сюжетов для их введения в игру в целях развития самой управленческой деятельности. Развитие управленцев, связанное с содержанием ситуаций и сюжетов, предстает как факультативный слой игромоделирования. Во втором направлении игра используется для формирования управленческой культуры и высших форм профессионализма. Ситуации и сюжеты играют здесь подчиненную роль. В основе этого направления — овладение игротехникой и макроигротехникой. На основе учебно ориентированных игромодельных процессов можно применять диагностические, инновационные и исследовательские программы.

3. В рефлексии происходит выход из-под непосредственного влияния внешних и (что особенно важно) внутренних условий. Это дает возможность человеку “приподниматься” над прежним уровнем и существовать на новом.

4. Стратегическое мышление — это мышление персонала управления макроуровня. Оно должно обеспечивать целостность события, явления и видение существенного в функции руководителя, сущностной базы, подкрепленной опытом и реконструкцией чужого опыта, профессиональную самоорганизацию, подчинение своего состояния требованиям функции. Использование “чистого мышления” совмещает абстракции с конкретным их выражением в реальной действитель-

ности. Базовый слой стратегического мышления состоит в конструировании абстракций, абстрактных норм (планов, программ, проектов).

5. На сегодня обеспечение стратегической подготовки может быть достигнуто накоплением опыта практического выполнения соответствующих должностных обязанностей или использованием специальных развивающих образовательных технологий. Целесообразно комплексное использование опыта практической деятельности со специальной акмеологической подготовкой.

ВОПРОСЫ. ЗАДАНИЯ

1. Дайте общую характеристику возможностей игромоделирования в развитии специалистов макроуровня.

2. Охарактеризуйте возможности организационно-деловых игр в развитии специалистов макроуровня.

3. Проанализируйте возможности организационно-коммуникационных игр в развитии специалистов макроуровня.

4. В чем заключается необходимость проведения игр в рамках управленческих структур?

5. В чем состоят сущность и механизм игры?

6. Как реализуется идея развития в игромоделировании?

7. Как осуществляется управление игропроцессом?

8. Что способствует в развивающей игре трансформации профессиональных способностей?

9. Каковы возможности игромоделирования в формировании управленческих команд?

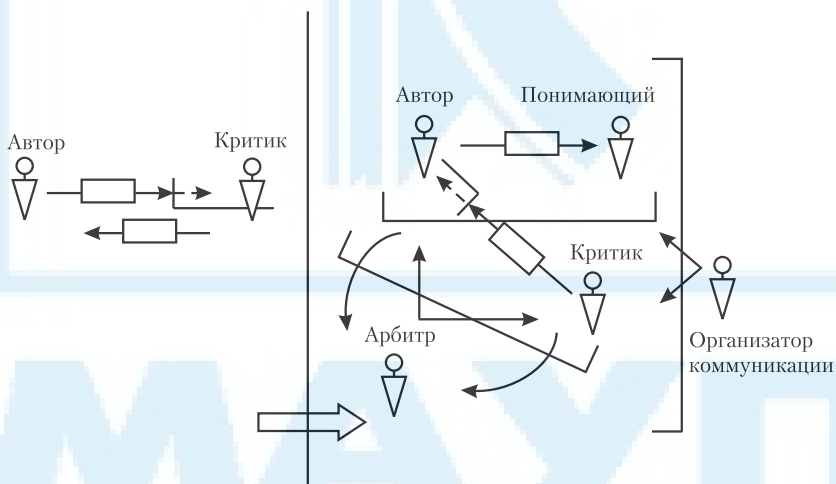
10. Приведите сюжет из управленческой деятельности, имевший место с Вами или с другим управленцем. Постройте сценарий на основе сюжета с явно фиксированным акцентированием внимания на процессе принятия решения, на самоопределении, на обобщении и т. п. Объясните зависимость сценария (по структуре содержания) от выбранного акцента.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОРГАНИЗОВАННАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Уяснив схему организованной коммуникации, представим, что есть некий заказчик (политик), мысленно представляющий содержание своего заказа (см. рисунок). Он что-то сообщает управленцам. Мы строим представление о сказанном, полагая, что это не наши, а его, заказчика, представления. Тем самым мы включаемся в коммуникацию в роли понимающих и должны предъявить к себе соответствующие типовые требования.

Главное достоинство коммуникации состоит во внешней представленности (с помощью языка) внутренних индивидуально-мыслительных процессов и возможности избежания субъективности суждений за счет взаимной коррекции различающихся индивидуальных мнений и способа мышления коммуникантов. (Различие субъективных мнений и способов познания обусловлено разницей



Сложная коммуникация в процессе понимания затруднений

индивидуального опыта, познавательных особенностей, мотивационной направленности людей и т. п.) Поэтому коллективное мышление при определенных условиях обладает значительно большим потенциалом избегания субъективности и односторонности мнения каждого из коммуникантов. Оно является не только стимулятором развития мыслительных способностей лиц, разрабатывающих кадровую политику, но и механизмом построения более объективных знаний о состоянии ее объекта.

Эффективность деятельности в коммуникации обусловлена организованностью коммуникативных процессов. Чем меньше эта организованность, тем ниже потенциал совместной деятельности.

Различают простую и сложную коммуникации. Коммуникация, как любая деятельность, имеет свои форму и содержание. Содержание коммуникации — это предмет, тема обсуждения, то, о чем идет речь. Форма коммуникации — в ее позиционности. При отсутствии позиции автора сообщения и позиции воспринимающего это сообщение (понимающего) не существует даже самой простой коммуникации. Следовательно, о коммуникации можно говорить лишь при наличии человека, переводящего свое представление (или образ) в текст с помощью языковых средств, и человека, переводящего этот текст в представление, подобное авторскому. В частном случае человек, воспринимающий текст, может присутствовать лишь потенциально, например в ситуации “писатель — читатель”. Из этого следует, что автор и понимающий должны владеть языковой способностью к кодированию и декодированию текста. Кроме того, для правильного неформального понимания они должны за словами видеть схожий смысл. Правильность понимания обусловлена не только добросовестной работой понимающего по реконструкции мысли автора, но и степенью ясности, логичности авторского изложения.

Перечисленные условия необходимы для образования простой коммуникации. Она может состояться лишь при наличии автора, которому есть, что сообщить, и понимающего, который заинтересован в получении информации от автора.

При сложной коммуникации (см. рисунок), если понимающий построил авторское представление, но имеет по этому вопросу свою точку зрения, он может перейти в другую коммуникативную позицию — критика. Критик указывает автору на несовершенства, неполноту, односторонность его версии, недостатки и показывает, что не-

обходимо изменить. При этом важно выделить два полярных типа критики — конструктивную и разрушительную. Криктик-разрушитель разрушает авторскую версию как неудовлетворительную и полностью заменяет ее своей. Конструктивная же критика предполагает сохранение положительного в авторском представлении и устранение имеющихся в нем недостатков. Наиболее оптимальный вариант конструктивной критики — критика с основанием, где в качестве основания выступают жесткие теоретические критерии (организованные представления).

Для организации взаимодействия коммуникантов в указанных позициях необходима еще одна (четвертая) позиция — организатора коммуникации. В его функцию входят контроль и коррекция участников, их соответствия коммуникативным позициям. Например, организатор может скорректировать коммуниканта, перешедшего в позицию критика, не до конца поняв мысль автора. Такая коммуникация называется сложноорганизованной. Простота выделенных позиций иллюзорна. В реальном коллективном обсуждении без специальной подготовки достаточно сложно соответствовать всем требованиям коммуникативных позиций. Обретение участниками коллективного обсуждения даже минимальных навыков действия в коммуникативных позициях на порядок повышает результативность делового общения.

Наличие на схеме четырех позиций вовсе не означает, что в коммуникации могут участвовать только четыре человека. На схеме обозначены лишь типовые функциональные места коммуникантов. Например, в тот момент, когда автор излагает свое сообщение, позицию понимающего могут занимать сразу несколько человек, которые реально слушают и стараются понять содержание сообщения. Так, во время лекции в позиции понимающего может оказаться вся аудитория, за исключением тех, кто занимается своими делами, не слушая лектора. Или, например, если в момент сообщения один из коммуникантов активно продумывает свою мысль, он находится вне позиции понимающего.

На критическую позицию также могут перейти все участники коммуникации, но лишь по очереди. И это естественно, ведь автор не может понимать одновременно две (и более) критические реплики. Он сможет понять их лишь последовательно, по порядку. Вообще, участники культурной коммуникации должны стараться говорить по очереди, иначе коммуникация легко превращается в “базар”.

Особенности культуры в коммуникации. Культура коммуникативного общения предполагает наличие определенных критериев поведения коммуникантов.

Критерии культуры автора в коммуникации:

- соответствие теме коммуникации;
- структурность изложения;
- лаконичность изложения, наличие акцентов в мысли;
- целостность (законченность) изложения;
- соответствие правилам грамматики и синтаксиса языка в изложении;
- логичность изложения частей высказывания;
- оптимальность степени обобщения в изложении;
- учет уровня компетентности понимающего.

Критерии культуры понимающего в коммуникации:

- эмоционально-чувственное восприятие автора;
- проверяемость правильности своего понимания автора с помощью вопросов на понимание;
- организованность процесса построения авторского представления;
- стремление к целостному пониманию авторской мысли;
- контролируемость понимания авторской мысли;
- ненавязывание своих мыслей автору;
- умение выделять существенное в мысли автора;
- неформальность соглашения с автором.

Критерии культуры критика в коммуникации:

- переход в позицию критика только после адекватного понимания автора (после проверки понимания);
- исключение критиканства;
- отношение к мысли автора, а не к его личности;
- критика мысли автора, а не мысли, приписываемой ему;
- критика с приведением своих аргументов;
- критика только существенного для автора содержания;
- переход к критике формы авторского изложения только с согласия автора;
- построение альтернативной точки зрения только по существенным моментам;
- контроль правильности соотнесения своей альтернативной версии с версией автора;
- соблюдение правил использования языка;
- точность в подборе слов для выражения критической мысли.

Критерии культуры организатора коммуникации:

- введение тематических и процедурных рамок коммуникации;
- контроль и корректировка соответствия введенным рамкам;
- контроль и корректировка правильности позиционного взаимодействия коммуникантов;
- коррекция коммуникантов с учетом их психологических особенностей и состояния;
- самоконтроль своей организаторской функции;
- способность к коррекции коммуникантов при выходе их за рамки коммуникативных позиций;
- способность контролировать движение содержания;
- способность осуществлять контроль правильности понимания и отношения коммуникантов к теме коммуникации и ее типовым позициям.

Спонтанная коммуникация, со временем оформляясь, становится более организованной, и в совместной рефлексии появляется мыслекоммуникация, в которой есть нормативный автор и сопротивляющийся критик. Для снятия дрящегося противостояния и напряжения между автором и критиком необходим арбитр. Арбитр (функционально) — представитель мира категорий, понятий, концепций, т. е. носитель теоретических знаний по вопросам спора между автором и критиком. Он доказывает им, что понимание нормы требует наличия жестких, реализующих нормы отношений, а не просто учета каких-то условий. Если исполнители осознают важность предлагаемого нового типа отношений в кооперации с наличием управленческой позиции, кооперация реализует свой потенциал развития; если не осознают, развития не будет, но тогда, поскольку внутренние и внешние противоречия уже возникли, есть опасность саморазрушения этой системы.

Арбитражная функция в мыслекоммуникации требует предельной определенности движения содержания мысли и тех средств, которые применяются в рассуждении как монологическом (чистом мышлении), так и сопоставительном.

В чистом мышлении арбитра абстрактные значения или языковые универсалии используются для показа самодвижения, саморазвития содержания. В соотнесении с автором и критиком он применяет эти абстракции как средства схематизации их смыслов, реконструкции особенности мысли.

Различают рассудок и разум. Чистое мышление разумно, тогда как самовыражение в мыслекоммуникации — рассудочно. Схематизация смысла составляет промежуточную способность размышления. Реальный мыслекоммуникант совмещает многие жанры мышления. Но именно арбитр является исходным звеном для оформления опыта рассуждений в логику, систему абстрактных правил пользования рассудком и разумом. Он владеет категориальными системами, а их применение наиболее строго предопределено правилами.

К сожалению, уже на этом этапе организационно-управленческая деятельность слишком часто становится дефектной из-за неумения управленца понимать заказчика и вообще понимать. Практика показывает, что освоение процедуры понимания во многом гарантирует исчезновение многих проблем в политическом управлении.

Представление, возникающее у управленца, организовано более структурно, чем имеющееся у заказчика. Именно это обстоятельство обеспечивает управленцу возможность воздействия на заказчика уже на стадии понимания заказа.

МАУП

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СЛОВАРЬ ЯЗЫКА СХЕМАТИЗИРОВАННЫХ ИЗОБРАЖЕНИЙ

ОБЩЕОНТОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

→
Направленный процесс

—
Граница, ненаправленное изменение

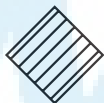
~→
Направленное неорганизованное
изменение



Форма



Морфология



Организованность



Возникновение организованности



Появление организованности



Нечто



Преднечто



Форма нечто



Различные типы форм “нечто”



Переход нечто из потенциального состояния в актуальное



Нечто в потенциальном состоянии



Консервация актуального состояния нечто



Структура



или



Изменение внутреннего состояния нечто



Нечто, имеющее структуру, система



Внешнее проявление внутренних изменений нечто



Нечто с циклической внутренней активностью



Движение нечто



Потенциальная возможность проявления одного типа



Животное



Нечто, имеющее два потенциальных состояния



Человек



Группа



Макрогруппа, общество

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ДИНАМИКА



Простой процесс



Составной процесс



Сложный процесс



Параллельное течение процессов



Разнонаправленное течение процессов



Два подпространства



Подпространство



Появление нескольких вариантов протекания события и актуализация одного из них



Взаимодействие



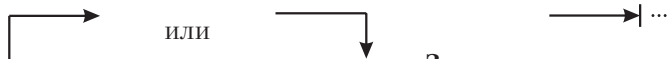
Процесс, имеющий выраженное начало



Энергетически насыщенный процесс



Отклонение процесса (смена направленности)



Затруднение в течении процесса

Формно организованные процессы



Способ действия, операция



Генезис затруднения



Процесс, направленный на захват, присвоение



Уход от затруднения



Возможность двух (или более) вариантов течения процессов



Обход затруднения



Расщепление течения процессов



Слом затруднения



Организованное преодоление затруднения

Цикличный процесс



Взаимопрепятствование, борьба процессов



Циклический многофазовый процесс



Ряд последовательных воздействий
на течение процесса



Сопоставление содержаний
двух пространств

СТАТИКА. СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ



Функциональное место
для деятельности



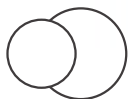
Выделение стороны изменения,
предметизация изменения



Функциональное место
для рефлексии



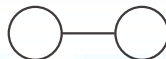
Вхождение в деятельность



Деятельность с рефлексивной
настройкой



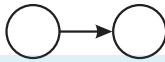
Выход из деятельности



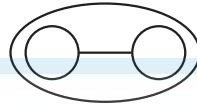
Отношения между двумя
деятельностями



Изменение деятельности



Воздействие одной деятельности на другую



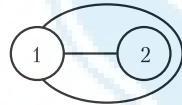
Кооперация деятельностей



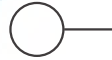
Взаимодействие двух деятельностей



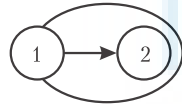
Воздействие на деятельность



Деятельность "2" находится в сервисных отношениях к деятельности "1"



Воздействие деятельности



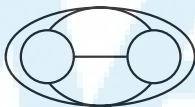
Деятельность "1" управляет деятельностью "2"



Функционально-ролевое бытие человека в деятельности

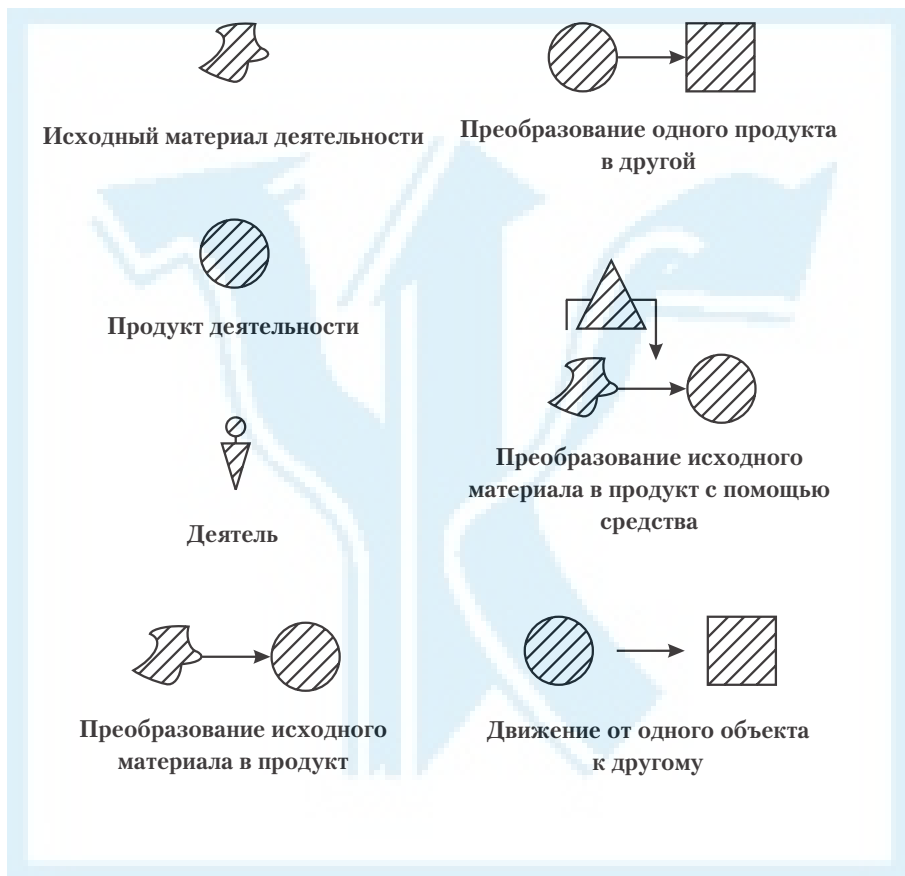


Действие в соответствии с функционально-ролевыми требованиями



Взаимоподчинение деятельностей

СТАТИКА. МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ



ЧЕЛОВЕК



Человек со способностями
к определенной деятельности



Человек с измененными
способностями к деятельности



ОБЩЕНИЕ И КОММУНИКАЦИЯ



Высказывание текста



Структура текста



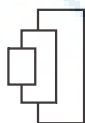
Знак и значение



Знак и смысл

МЫШЛЕНИЕ И ЛОГИКА

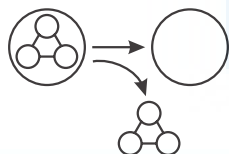
**Человек, передающий в тексте
содержание образа**



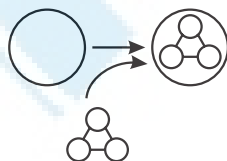
**Процедура уточнения
(логический аспект)**



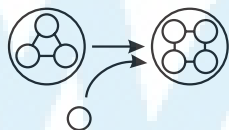
Уточненный предикат



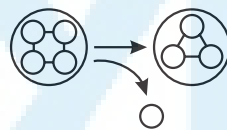
**Процедура упрощения,
абстрагирования**



**Процедура уточнения,
конкретизации
(структурный аспект)**



Процедура дополнения



Процедура редукции

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ЧТЕНИЕ СХЕМ

Общая стратегия чтения схем такая же, как и при чтении обычного текста. Схема читается на формальном уровне поэлементно слева направо и сверху вниз.

Чтение схемы представляет собой непростое занятие. Для прочтения схемы необходимо понять ее содержание на четырех уровнях, и, кроме того, осуществить сопоставление содержания на одном уровне с содержанием на всех остальных (рис. 1).

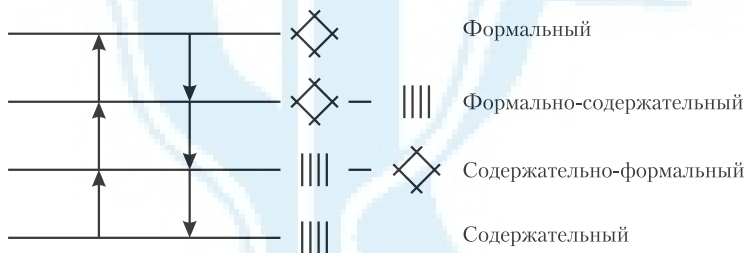


Рис. 1. Уровни содержательности схемы

К тому же схема всегда изображает только самое существенное, только то, на что целенаправленно обращается внимание, но для сохранения полноты представления, стоящего за схемой, нужно иметь в виду и то, что подразумевается, но не изображается непосредственно. Тогда к способности чтения схемы на разных уровнях содержательности необходимо прибавить способности к поиску недостающего знания у себя в сознании и введения его в контекст содержания схемы.

Для пояснения и объяснения всего этого обратимся к примеру. Допустим, нам дана какая-нибудь схема (рис. 2).

Начнем ее чтение на разных уровнях содержательности.

Формальное чтение схемы. Это чтение происходит на уровне опознания в схеме стандартных для символов языка схематических изображений (ЯСИ) геометрических элементов и способов соединения их между собой. Оно необходимо для того, чтобы на основании

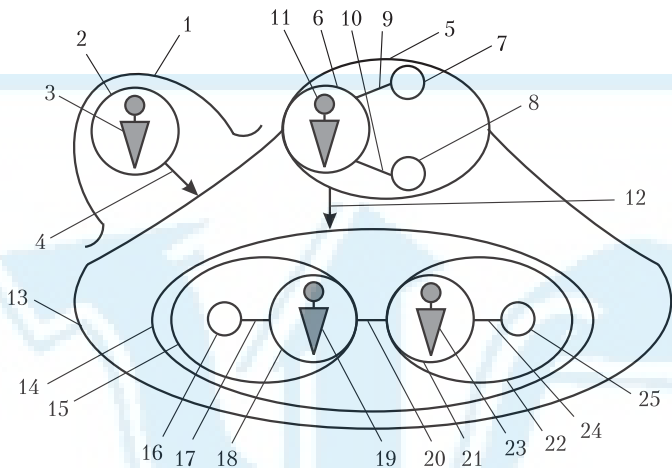


Рис. 2. Социально-технологическая единица

особенностей геометрического построения схемы более точно понять ее содержание.

Схема состоит из двух разных по размеру частей. Одна часть ограничена с одной стороны скобкой (рис. 2, 1), а с другой — частью замкнутой линии (13), другая часть схемы замкнута и ограничена линией (13). Внутри первой части схемы находится круг, который через стрелку соединяется с другой частью схемы. Внутри круга расположена составная фигура, состоящая из треугольника и кружка (3).

Размеры второй части схемы и количество различных компонентов больше. В свою очередь, эта часть схемы тоже состоит из двух частей, обе они ограничены овалами (5 и 14). Часть, ограниченная овалом (5), примыкает вплотную к охватывающей обе части линии (13). Другая часть, ограниченная овалом (14), нигде не примыкает к охватывающей линии (13). Части, ограниченные овалами (5 и 14), соединены между собой стрелкой (12).

Часть, ограниченная овалом (5), состоит из трех кружков (одного большого — 6 и двух маленьких — 7 и 8). Маленькие кружки соединены с большим кружком линиями (9, 10). Маленькие кружки между собой не соединены. В большом кружке находится заштрихованная составная фигура, состоящая из треугольника и кружка.

Часть, ограниченная овалом (14), состоит из двух одинаковых частей, ограниченных овалами (15 и 22) и соединенных между собой линией (20). Части нигде не примыкают к охватывающей их линии (14). Каждая из частей состоит из двух кружков, большого (18 и 21) и маленького (16 и 25), соединенных между собой линией (17 и 24). Внутри большого кружка находится заштрихованная составная фигура, состоящая из треугольника и кружка (19 и 23).

Как видно на этом примере, формальное прочтение схемы не требует от читающего особых знаний. Достаточно немного потренироваться в опознании элементов, специфичных для ЯСИ.

Формально-содержательное чтение схемы. Происходит на уровне значений, которые закреплены за символами. Его суть состоит в опознании содержательности значения каждого символа и введении этих значений в отношения друг с другом в соответствии со структурой символов, которая выявлена на формальном уровне.

Способность читать схему на содержательно-формальном уровне уже не является простой и требует от читающего специальных знаний по теории деятельности. Подразумевается, что он прошел путь присвоения языка схематизированных изображений.

Заказчик (рис. 2, 3), находясь в реализации функции заказной деятельности (2), которая подчинена воспроизводству (1) системы деятельности (вся схема), выражает содержание заказа (4). Управленец (11), находясь в реализации функции управленческой деятельности (6), которая предопределяет (13) структуру исполнительской деятельности (14), на основе высказанного заказчиком содержания заказа (4), доводит до исполнителей содержание их нормы деятельности (12). Для реализации своей функции управленческая деятельность привлекает на постоянной основе (5) вспомогательные деятельности (7, 8), формулируя им соответствующие задания (9, 10). Эти вспомогательные деятельности (7, 8) не зависят друг от друга (отсутствие линии, соединяющей их между собой), подчинены управленческой деятельности (5) и их привлечение осуществляется только в определенных случаях (отсутствие фигуры человечка в кружках 7 и 8).

Исполнители (19, 23), находясь каждый в реализации части функции исполнительской деятельности (18, 21) и восприняв норму, которую довел до них управленец (12), реализуют свою часть общей нормы исполнительской деятельности (14). После этого реализованные части общей нормы соединяются друг с другом (20). Каждая из ис-

полнительских деятельностей в случае необходимости может привлекать для реализации своей функции (15, 22) сервисные деятельности (16, 24). Эти сервисные деятельности обслуживают базовые деятельности (18, 22) и передают им свой продукт (17, 24).

Достоинством ЯСИ является то, что можно читать одну и ту же схему на разных уровнях абстрактности, что позволяет, с одной стороны, структурировать сознание по уровням абстрактности, а с другой — сделать тот или иной вариант чтения более обоснованным.

Прочитаем то же самое на другом уровне абстрактности.

Некто (3) находится в оформленном и организованном пространстве (2), внешние его проявления разрешены по отношению к другому пространству (13), в остальных направлениях они заблокированы (1). Этот Некто (3) из своего пространства (2) воздействует (4) на другое пространство (13).

Это воздействие (4) воспринимает другой Некто (11), который находится в ином, но таком же по типу пространстве (6), как и Некто (3), поскольку через границу воздействие передается, в первую очередь, на элемент, который к ней примыкает. Пространство (6) имеет расширение в форме замкнутого подпространства (5). В этом подпространстве находятся два пространства, такие же по типу, как и базовое пространство (6). Данные пространства находятся в отношениях (9, 10) с базовым пространством, а между собой не соотносятся.

Некто (11), находясь в своем пространстве (6), воздействует на замкнутое подпространство (14) пространства (13). В подпространстве (14) воздействие передается на двух Некто (19, 23), находящихся в оформленных и организованных пространствах (18, 21), по типу таких же, как пространства (2 и 6). Пространства (18, 21) равноправны друг относительно друга и находятся в равноправных отношениях. Каждое из них имеет расширение в форме замкнутого подпространства (15, 22), внутри которых находятся по одному оформленному и организованному пространству (16, 25). Эти пространства (16, 25) находятся в определенных отношениях с базовыми пространствами.

Такое прочтение можно назвать чтением на формально-содержательном уровне. Оно осуществляется в слое содержания, который имеет наименьший уровень определенности, философско-онтологический. И это содержание должно сохраняться при переходе к более содержательному чтению. Осуществим такое более содержательное прочтение.

Деятель (см. рис. 2, 3), находясь в рамках своей деятельности для реализации ее функции, осуществляет действие (4) в отношении некоторой структуры деятельности (13). В рамках реакции на это действие (4) другой деятель (11), находясь в рамках своей деятельности (6), располагая набором дополнительных деятельностей (7, 8) и возможностью их привлечения для реакции на внешнее действие (4), осуществляет действие (12) в отношении подструктуры деятельностей (14).

В рамках подструктуры деятельностей (14) деятели (19, 23), находясь в рамках своих деятельностей, реагируют на свою часть воздействия (12), взаимодействуя друг с другом (20). Каждая из деятельностей (18, 21) имеет возможность привлечь для реакции на свою часть воздействия сервисную деятельность (16, 25).

Такой тип прочтения можно назвать формально-содержательным.

Таким образом, видно, что по мере более содержательного прочтения схемы нарастает определенность ее содержания, при этом вся предыдущая, абстрактная часть прочтения имеется в виду, подразумевается, находится в снятом виде.

Содержательно-формальное прочтение схемы. Подразумевает чтение схемы на уровне типовых случаев или моделей. Такое прочтение зависит от той области, на материале которой осуществляется содержательно-формальное прочтение схемы. Возьмем для примера область предпринимательской деятельности. В этом случае мы получим следующий вариант.

Клиент (см. рис. 2, 3), обнаружив у себя необходимость в каком-либо товаре (2), ищет ту фирму, которая может ему такой товар предоставить, и делает заказ (4). Предприниматель (11) как руководитель фирмы (13) осуществил планирование производства требуемого товара (6). Для помощи в этом привлек экономиста (7) и технолога (8), после чего довел этот план до своих работников (12).

Один из них (19) изготовил отдельные составляющие товара. Для этого он привлек в помощь дополнительного, временно нанятого работника (16), который подготовил сырье для производства отдельных элементов будущего товара. После этого (19) передал материалы другому работнику (23), который произвел сборку отдельных элементов. Иногда в ходе работы ему пришлось привлекать для ремонта инструментов слесаря (16), который был для этого временно нанят на работу.

Очевидно, для возможности осуществления такого прочтения схемы нужно иметь представления, обобщающие конкретный опыт. Чем их больше и чем они разнообразнее, тем легче найти типовой аналог тому, что сказано на формально-содержательном уровне чтения схемы.

Напомним, что для иллюстрации мы взяли только самую простую единицу, молекулу в системах деятельности, поэтому привлекали наиболее простые случаи. Так же, как мы продемонстрировали на формально-содержательном уровне, чтение на содержательно-формальном уровне может быть проведено на разных уровнях абстрактности.

Содержательное чтение схемы. Осуществляется на уровне конкретных примеров из жизни. Поэтому реальный образ, который возникнет у читающего, предопределен его индивидуальным опытом.

Приведем такой случай. У Василия возникла проблема: его одежда пылилась и пачкалась, а это ему не очень нравилось. Тогда он подумал, что нужно ее куда-нибудь убрать, где-нибудь закрыть. Сам он не знал, что нужно сделать, поэтому решил попросить у кого-нибудь помощи. У него был сосед Петр, который работал столяром и имел семейное предприятие по изготовлению мебели. Василий пришел к соседу и рассказал ему о своей проблеме. Петр ответил Василию, что ему нужен платяной шкаф, и он в своей мастерской может его сделать. На том и порешили.

Петр давно уже не изготавливал шкафов, поэтому не знал, какие модели сегодня в моде. Он послал свою сестру в ближайший мебельный магазин для того, чтобы она выяснила этот вопрос. Сестра принесла эскиз платяного шкафа. Петр по нему начертил чертеж, а его жена подсчитала, сколько его изготовление будет стоить.

После этого Петр дал задание своим работникам Ивану и Федору. Иван должен быть распилил доски для шкафа и передать их Федору, а Федор собрать шкаф в целом. Иван начал пилить, но выяснилось, что все доски грязные и их нужно вначале как следует протереть, но если Иван будет все это делать сам, то работа затянется. Тогда пригласили соседнего мальчишку Гришку протирать доски. После того, как Иван распилил все доски, он передал их Федору.

Федор начал склеивать доски вместе, но оказалось, что он не умеет их намазывать клеем, и клей засыхает, его нужно все время помешивать. Для размешивания клея пригласили Семеныча, который работал сторожем.

Так Петр сделал Василию шкаф.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абдеев Р. Ф.* Философия информационной цивилизации. — М.: Наука, 1994.
2. *Абульханова-Славская К. А.* Стратегия жизни. — М.: Мысль, 1991.
3. *Аверьянов А. Н.* Системное познание мира. — М.: Политиздат, 1985.
4. *Акмеология.* — М.: РАГС, 2002.
5. *Акофф Р. А.* О природе систем. — М.: Техн. кибернетика, 1971.
6. *Акофф Р. А., Эмори Ф.* О целеустремленных системах. — М.: Сов. радио, 1974.
7. *Альтшуллер Г. С.* Творчество как точная наука. Теория решения изобретательных задач. — М.: Сов. радио, 1979.
8. *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1968.
9. *Ананьев Б. Г.* О проблемах современного человекознания. — М.: Наука, 1987.
10. *Андреев В. И.* Конфликтология: искусство споров, ведения переговоров, разрешения конфликтов. — Казань, 1992.
11. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 1998.
12. *Анисимов О. С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. — М.: Экономика, 1991.
13. *Анисимов О. С.* Основы методологии. — М.: ДАМ и А, 1994.
14. *Анисимов О. С.* Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия). — М.: Агро-Вестник, 1999.
15. *Анисимов О. С.* Тегель: Мышление и развитие (путь к культуре мышления). — М.: Агро-Вестник, 2000.
16. *Анисимов О. С.* Метод работы с текстами и интеллектуальное развитие. — М., 2001.
17. *Анисимов О. С.* Педагогическая акмеология: общая и управленческая. — Минск: Техпринт, 2002.
18. *Анисимов О. С.* Принятие управленческих решений: методология и технология. — М., 2002.
19. *Анохин П. К.* Теория функциональных систем // Успехи физиологических наук. — 1970. — 1, № 1. — С.19-54.

20. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
21. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
22. *Апанасенко Г. Л.* Эволюция биоэнергетики и здоровья человека. — СПб.: Петрополис, 1992.
23. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.
24. *Аристотель.* Сочинения в четырех томах. — М., 1984. — Т. 4.
25. *Арнольд В. И.* Теория катастроф. — М.: Наука, 1990.
26. *Атаманчук Г. В.* Управление — социальная ценность и эффективность. — М.: Акад. гос. службы, 1995.
27. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юрид. лит., 1997.
28. *Афанасьев В. Г.* Общество: системность, познание и управление. — М.: Политиздат, 1981.
29. *Афанасьев В. Г.* Мир живого: системность, эволюция и управление. — М.: Полит. лит., 1986.
30. *Афонин А. С.* Мотивация труда. — К.: МАУП, 1996.
31. *Ашин Г. К., Охотский Е. В.* Курс элитологии. — М.: Спортка-демпресс, 1999
32. *Бахтияров О. Г.* Постинформационные технологии: Введение в психонетику. — К.: ЭКСПИР, 1997.
33. *Белошатка В. А., Загорий Г. В.* Стратегическое управление: Принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В, 1998.
34. *Бердяев Н. А.* Истоки и смысл русского коммунизма. — М.: Наука, 1990.
35. *Бердяев Н. А.* Самопознание. — М.: Книга, 1991.
36. *Бердяев Н. А.* О назначении человека. — М.: Республика, 1993.
37. *Берталанфи Л.* Общая теория систем: Критический обзор // Исследование по общей теории систем. — М.: Прогресс, 1969.
38. *Бехтерев В. М.* Гипноз. — Донецк: Сталкер, 1999.
39. *Бир С.* Мозг фирмы: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1993.
40. *Блум Ф., Лейзерсон А.* Мозг, разум и поведение: Пер. с англ. — М.: Мир, 1988.
41. *Богданов А. А.* Тектология: Всеобщая организационная наука: В 2-х кн. — СПб.: Экономика, 1989.
42. *Богданова Е. Л.* Информационный маркетинг: Учеб. пос. — СПб.: Альфа, 2000.

43. *Борман Д., Воронина А., Федерман Р.* Менеджмент. — Гамбург; Киев, 1992.
44. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: ЮНИТИ, 1997.
45. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. — М.: Инфра-М, 1997.
46. *Булгаков С. Н.* Собрание сочинений. — М., 1993. — Т. 1.
47. *Бурсов Б. В.* Личность Достоевского. — Л., 1979.
48. *Бучило Н. Ф.* Восприятие искусства — М.: АН СССР, Философ. о-во СССР, 1990.
49. *Вебер М.* Избранное. Образ общества. — М., 1994.
50. *Вебер М.* Основные понятия стратификации // Социол. исследования. — 1994. — № 5.
51. *Вернадский В. И.* Биосфера. — М.: Наука, 1967.
52. *Вернадский В. И.* Научная мысль как планетарное явление. — М.: Наука, 1991.
53. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М.: Юристъ, 1998.
54. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.
55. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.
56. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М.: Гардарика, 1996.
57. *Вопросы стратегии и оперативного искусства в советских военных трудах.* — М., 1965.
58. *Выготский Л. С.* Собрание сочинений; В 6-ти т. — М., 1983. — Т. 3.
59. *Вяккерев Ф. Ф.* Проблемы самодвижения в материалистической диалектике. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1972.
60. *Гарбузов В. И.* Человек. Жизнь. Здоровье. — М.: Комплект, 1995.
61. *Гастев А. К.* Как надо работать. — М.: ВЦСПС, 1927.
62. *Гегель Г. В.* Наука логики // Энциклопедия философских наук. — М.: Мысль, 1974. — Т. 1.
63. *Гегель Г. В.* Энциклопедия философских наук. — М.: Мысль, 1975. — Т. 2.
64. *Гегель Г. В.* Философия духа. — М.: Мысль, 1977. — Т. 3.
65. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

66. *Глобальные проблемы и общечеловеческие ценности: Пер. с англ.* — М.: Прогресс, 1990.
67. *Глобальные трансформации и стратегии развития / О. Г. Белоус, Д. Г. Лукьяненко и др.* — К.: Орианс, 2000.
68. *Гозман Л. Я., Шестопал Е. Б.* Политическая психология — Ростов-на-Д.: Феникс, 1996.
69. *Головаха Е. И.* Жизненная перспектива и профессиональное самоопределение молодежи. — К.: Наук. думка, 1988.
70. *Голубков Е. П.* Программно-целевой метод управления. — М.: Знание, 1980.
71. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: Теория, методология и практика. — М.: Финпресс, 2000.
72. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
73. *Государственная служба: кадровая политика; зарубежный опыт.* — М., 1995. — Вып. 2.
74. *Государственная кадровая политика и механизм ее реализации / Под ред. Е. В. Охотского.* — М.: РАГС, 1998.
75. *Грасиан Б.* Карманный оракул. — М.: Наука, 1984.
76. *Грачев М. В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 1993.
77. *Гримак Л. П.* Резервы человеческой психики. — М.: Политиздат, 1987.
78. *Гримак Л. П.* Общение с собой. — М.: Полит. лит., 1991.
79. *Гримак Л. П.* Магия биополя. — М.: Политиздат, 1994.
80. *Гриндер Д., Бэндлер Р.* Структура магии. — М.: КААС, 1995.
81. *Громкова М. Т.* Организационное поведение. — М.: ЮНИТИ-Дана, 1990.
82. *Громько Ю. В.* Организационно-деятельностные игры и развитие образования: Технология прорыва в будущее. — М.: Независ. методол. ун-т, 1992.
83. *Губин В., Некрасова Е.* Философская антропология. — СПб: Университет. кн., 2000.
84. *Гумилев Л. Н.* Древняя Русь и Великая степь. — М.: Мысль, 1989.
85. *Гумилев Л. Н.* География этноса в исторический период. — Л.: Наука, 1990.
86. *Гумилев Л. Н.* География этноса в исторический период. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1990.

87. *Давыдов В. В., Лазарев В. С., Неверкович В. С.* К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей // Психол. журн. — 1989. — **10**, № 1.
88. *Давыдов В.* Проблемы развивающегося обучения. — М., 1986.
89. *Дасс Р.* Зерно на мельницу. — К.: София, 1993.
90. *Дегтярев А. А.* Теория принятия политических решений в структуре социальных и политических дисциплин // Полис. — 2002. — № 2.
91. *Дейк Т. А., Кинг В.* Стратегии понимания связного текста // Новое в зарубежной лингвистике. — М., 1988.
92. *Дельгадо Х.* Мозг и сознание. — М.: Наука, 1971.
93. *Дергач А. А., Кузьмина Н. В.* Акмеология: пути достижения вершин профессионализма. — М.: Луч, 1993.
94. *Деятельность: теория, методология, проблемы.* — М.: Политиздат, 1990.
95. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001.
96. *Диалектика процесса познания.* Кн.3. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1985.
97. *Дмитренко Г. А.* Целевой подход к управлению процессом формирования развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного общества. — К.: МАУП, 1996.
98. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации на базе квалиметрических измерений. — К.: МАУП, 1997.
99. *Дмитренко Г. А.* Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал. — 1998. — № 5.
100. *Добронравова И. С.* Синергетика: становление нелинейного мышления. — К.: Лыбидь, 1990.
101. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.
102. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2000.
103. *Дьячук Н. В.* Азбука гипноза: В 2-х т. — М.: КСП, 1995.
104. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
105. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Академия, 2000.

106. *Евенко Л. И.* Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конф. // Н. Новгород, 1996.
107. *Егоров А. Ю., Никулин Л. Ф.* Пульсирующий менеджмент. — М.: Рос. экон. акад., 1998.
108. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1999.
109. *Екатеринославский Ю. Ю.* Управленческие ситуации, анализ и решения. — М.: Экономика, 1988.
110. *Жданов И. А.* Адаптация и прогнозирование деятельности. — Казань: Изд-во Казан. ун-та, 1991.
111. *Жизненный* путь личности // Вопросы теории и методологии социально-психологического исследования / Под ред. Л. В. Соханя. — К.: Наук. думка, 1987.
112. *Журавлев П. В., Карташов С. П., Маусов Н. К.* Технологии управления персоналом. — М.: Экзамен, 1999.
113. *Завьялов П. С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. — М.: ИНФРА-М, 2001.
114. *Зенгер Х. фон.* Стратегемы. — М.: Прогресс, 1996.
115. *Зеновьев А. А.* Восхождение от абстрактного к конкретному. — М.: РАН, 2002.
116. *Иванов В. Н.* Социальные технологии в современном мире. — М.: Славян. диалог, 1996.
117. *Иванов Д. А., Савельев В. П., Шеманский П. В.* Основы управления войсками в бою. — М.: Воениздат, 1977.
118. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
119. *Иванченко В. А. и др.* Сверхздоровье и успех в бизнесе для каждого. — СПб.: Комплект, 1994.
120. *История* менеджмента: Учеб. пос. / Под ред. Д. В. Волового. — М.: Инфра-М, 1997.
121. *Кабаченко Т. С.* Методы психологического воздействия: Учеб. пос. — М.: Пед. о-во России, 2000.
122. *Казмиренко В. П.* Социальная психология организации. — К.: МАУП, 1994.
123. *Казначеев В. П.* Космопланетарный феномен человека. — Новосибирск.: Наука, 1991.
124. *Кайдалов В. П.* Диалектико-материалистическая концепция самодвижения и ее современные проблемы. — Томск, 1982.

125. *Кандыба Д. В.* Техника гипноза “СК”. — СПб.: Манм Юнеско, 1989.
126. *Кандыба Д. В.* Тайны человеческой психики. — СПб.: Каро, 1996. — Т. 1, 2.
127. *Кандыба В. М.* Основы гипнологии: В 3х т. — СПб.: Лань, 1999.
128. *Кант И.* Трактаты и письма. — М., 1980.
129. *Кара-Мурза С. Г.* Манипуляция сознанием. — М.: Алгоритм, 2000.
130. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
131. *Карлоф Б., Седерберг С.* Вызов лидеров. — М.: Дело, 1996.
132. *Карташов В. А.* Система систем. Очерки общей теории и методологии. — М.: Прогресс-Акад., 1995.
133. *Качалина Л. Н.* Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. — М.: Экономика, 1973.
134. *Кедров Б. М.* Проблемы политики и методологии науки. — М.: Наука, 1990.
135. *Клаузевиц К.* О войне. — М., 1994.
136. *Климов Е. А.* Психология профессионального самоопределения. — Ростов н/Д: Феникс, 1996.
137. *Климов Е. А.* Как выбирать профессию. — М.: Просвещение, 1990.
138. *Климов Е. А.* Образ мира в разнотипных профессиях — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995.
139. *Князев В. Н.* Человек и технология. — К.: Лыбидь, 1990.
140. *Кобзарев Ю. Б.* На пороге магической физики, или беседы о телекинезе и телепатии // Гипотезы. Прогнозы: Междунар. ежегодник. — М.: Знание, 1991. — Вып. 24.
141. *Колтаков В. М.* Методы управления: Учеб. пос. — К.: МАУП, 2003.
142. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
143. *Колтаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2002.
144. *Кондратьев Н. Д.* План и предвидение // Вопр. экономики. — 1992. — № 3.
145. *Кондаков Н. И.* Логический словарь. — М.: Наука, 1971.
146. *Конрад Н. И.* Синология. — М.: Ладомир, 1995.
147. *Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. — М.: Экономика, 1975.

148. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Ростинтер, 1996.
149. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. — М.: АСТ, 2000.
150. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер, 2002.
151. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д, Вонг В.* Основы маркетинга. — СПб.: Вильямс, 1998.
152. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. — М.: ЮНИТИ, 1999.
153. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М.: Рус. дел. лит., 1998.
154. *Кузанский Н.* Сочинения: В 2-х т. — М.: Мысль, 1979. — Т. 1.
155. *Кузьмин И. А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: ТШБ, 1992.
156. *Кун Т.* Структура научных революций. — М., 1975.
157. *Курбатов В. И.* Стратегия делового успеха. — Ростов н/Д: Феникс, 1995.
158. *Курдюмов С. П.* Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. — М. Препринт ИПМ им. М. В. Келдыша АН СССР, 1990. — № 45.
159. *Курдюмов С. П.* Синергетика и новые подходы к процессу обучения: Сб. науч. тр. // Синергетика и учебный процесс. — М.: РАГС, 1999.
160. *Курдюмов С. П.* Синергетика и новое мировидение // Синергетика, философия, культура. — М.: РАГС, 2001.
161. *Ладенко И. С.* Интеллектуальные системы в целевом управлении. — Новосибирск: Наука, 1987.
162. *Ладенко И. С., Тульчинский Г. Л.* Логика целевого управления. — Новосибирск: Наука, 1988.
163. *Лебон Г.* Психология народов и масс — СПб.: Макет, 1995.
164. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Наука, 1977.
165. *Лосский Н. О.* Условия абсолютного добра: основы этики. Характер русского народа. — М., 1991.
166. *Левфер В. А.* Конфликтующие структуры. — М.: Сов. радио, 1973.
167. *Мазур М.* Качественная теория информации. — М.: Мир, 1974.
168. *Макиавелли Н.* Государь. — М.: Фолио, 1998.
169. *Макиавелли Н.* О военном искусстве. — Минск, 1998.

170. *Мамардашвили М. К.* Как я понимаю философию — М.: Прогресс, 1990.
171. *Манхейм К.* Диагноз нашего времени. — М.: Юрист, 1994.
172. *Маркетинг* / Под ред. Романова. — М.: ЮНИТИ, 1996.
173. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
174. *Материалистическая* диалектика как научная система. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983.
175. *Маркс К., Энгельс Ф.* Избр. соч. Т. 33.
176. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
177. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
178. *Мизес Л. фон.* Бюрократия. “Запланированный хаос”. Антикапиталистическая ментальность — М.: Дело, 1993.
179. *Миллс Р.* Властвующая элита. — М.: Изд-во иностр. лит., 1959.
180. *Мильнер Б. З.* Теория организации. — М.: Инфра-М., 1999.
181. *Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С.* Системный подход к организации управления. — М.: Экономика, 1983.
182. *Михайлов Т. А.* Эволюция геополитических идей. — М.: Весь мир, 1999.
183. *Моисеев Н. Н.* Человек, среда, общество: проблемы формализации описания. — М.: Наука, 1982.
184. *Моисеев Н. Н.* Алгоритмы развития. — М.: Наука, 1986.
185. *Моисеев Н. Н.* Теория организации и практика перестройки // Знание-сила. — 1988 — № 1.
186. *Моисеев Н. Н.* Человек и ноосфера. — М.: Молодая гвардия, 1990.
187. *Монтень М.* Опыты. — М.: Голос, 1992. — Т. 1–3.
188. *Монтескье Ш.* О духе законов. — М.: Мысль, 1999.
189. *Морен Э.* Управленческая парадигма: природа человека. — К.: Кармэ, 1995.
190. *Моррисей Д.* Целевое управление организацией. — М.: Сов. радио, 1979.
191. *Моруа М., Фролов И.* Институт жизни // Новый мир. — 1988. — № 1.
192. *Московичи С.* Век толп: Исторический трактат по психологии масс — М.: Центр психологи и психотерапии, 1998.
193. *Московичи С.* Машина, творящая богов — М.: Центр психологии и психотерапии, 1998.

194. *Налимов В. В.* Спонтанное сознание. Вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности — М.: Прометей, 1989.
195. *Налимов В. В.* В поисках иных смыслов. — М.: Прогресс, 1993.
196. *Налимов В. А., Дрогалина Ж. А.* Реальность нереального. Вероятностная модель бессознательного. — М.: Мир идей, 1995.
197. *Население и трудовые ресурсы: справочник / Сост. А. Г. Новичкий.* — М.: Мысль, 1990.
198. *Незнамов А.* Оборонительная война. — СПб., 1909.
199. *Николис Г., Пригожин И. Р.* Познание сложного. Введение. — М.: Мир, 1990.
200. *Николис Г., Пригожин И. Р.* Самоорганизация в неравновесных системах: Пер. с англ. — М.: Мир, 1979.
201. *Ницше Ф.* Так говорил Заратустра. — М.: Интербук, 1990.
202. *Ницше Ф.* Воля к власти. — М.: Транспорт, 1995.
203. *Общая и социальная психология: Практикум / Под ред. Н. Д. Твороговой.* — М.: Мед. информ. агентство, 1997.
204. *Общение и оптимизация совместной деятельности.* — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1987.
205. *Огнев А. С.* Субъектогенез и психотренинг саморегуляции. — Воронеж : ВГИ, 1997.
206. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М.: Финстатинфор, 1997.
207. *Опарин А. И.* Материя, жизнь, интеллект. — М.: Наука, 1977.
208. *Ортега-и-Гассет Х.* Восстание масс // Психология масс: Хрестоматия / Ред-сост. Д. Я. Райгородский. — Самара: БАХРАХ, 1998.
209. *Основы современного социального управления: Теория и методология.* — М.: Экономика, 2000.
210. *Основы теории управления войсками / Под ред. П. К. Алтухова.* — М.: Воениздат, 1984.
211. *Павлов И. П.* Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей нервной деятельности (поведения) животных. — М.: Наука, 1973.
212. *Пальчевский Б. В., Масюкова Н. А.* Педагогическое проектирование и программирование в рамках ИПК // Адукацыя выхаванне. — 1997. — № 4(69).
213. *Панасюк А. Ю.* А что у него в подсознании? — М.: Дело, 1996.
214. *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. — СПб.: Знание, 2001.

215. *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона. — М.: Прогресс, 1989.
216. *Парнитс Ю. Э., Савенкова Т. И.* Стратегия и тактика гибкого управления. — М.: Финансы и статистика, 1991.
217. *Пекалис В.* Твои возможности, человек. — М.: Наука, 1973.
218. *Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник и др.* — М.: ИНФРА-М, 2002.
219. *Петренко В. П.* Валеологический семинар академика: В 5-ти т. — СПб.: Petros, 1996.
220. *Петров Ю. А.* Азбука логичного мышления. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.
221. *Петров Ю. В.* Философско-эстетические аспекты развития самодейтельности субъекта: Проблемы теории: Дис. ... д-ра. философ. наук. — К.: Изд-во Киев. ун-та, 1993.
222. *Петрова Т. П.* Механизм миграционного обмена: методы исследования. — К.: Наук. думка, 1992.
223. *Петровский В. А., Кузнецов Б. С., Огнев А. С.* Психологическая теория субъектогенеза как глобальная основа построения образовательных систем // Образование XXI века: подготовка к жизни в глобальном сообществе. — Воронеж, 1995.
224. *Пиаже Ж.* Избранные психологические труды. — М., 1969.
225. *Платонов К. К.* Вопросы психологии труда. — М.: Медицина, 1975.
226. *Платонов К. К.* Структура и развитие личности. — М.: Наука, 1986.
227. *Поляков В. А.* Технология карьеры. — М.: Дело, 1995.
228. *Попов С. А.* Стратегическое управление. Модуль 4. — М.: Инфра-М, 1999.
229. *Поппер К. Р.* Логика и рост научного знания // Избранные работы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1983.
230. *Поппер К. Р.* Відкрите суспільство та його вороги: Пер. з англ.: в 2-х т. — К.: Основи, 1994.
231. *Портер М.* Международная конкуренция. — М.: Междунар. отношения, 1995.
232. *Почепцов Г. Г.* Имиджология: теория и практика. — К.: АДЕФ-Украина, 1998.
233. *Почепцов Г. Г.* Информационная война. — К.: Ваклер, 2000.
234. *Пригожин И. Р.* От существующего к возникающему: Время и сложность в физических науках. — М.: Наука, 1985.

235. *Пригожин И. Р., Стенгерс И.* Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. — М.: Прогресс, 1986.
236. *Принципы организации социальных систем: Теория и практика* / Под ред. М. И. Сетрова. — К.; Одесса: Вища шк., 1978.
237. *Проблемы рефлексии: Современные комплексные исследования* / Под ред. И. С. Ладенко. — Новосибирск: Наука, 1987.
238. *Пряжников Н. С.* Психология элитарности. — М.: МОДЭК, 2000.
239. *Психологический словарь* / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. — 2-е изд. — М.: Педагогика-Пресс, 1997.
240. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации. — М.: Ас. Пресс, 1998.
241. *Радьяр Д.* Планетаризация сознания: от индивидуального к целому. — М., 1995.
242. *Расторгуев С. П.* Информационная война. — М.: Радио и связь, 1998.
243. *Резник Т. Е., Резник Ю. М.* Жизненные стратегии личности // Социальные исследования. — 1995. — № 1.
244. *Реймерс Н. Ф.* Популярный биологический словарь. — М.: Наука, 1990.
245. *Рефлексивное управление: Тез. Междунар. симп., Москва, 17–19 окт. 2000 г.* / Под ред. А. В. Брушлинского, В. Е. Лепского. — М.: Ин-т психологии РАН, 2000.
246. *Рефлексивные процессы и управление: Тез. Междунар. симп., 8–10 окт. 2001 г.* / Под ред. А. В. Брушлинского, В. Е. Лепского. — М.: Ин-т психологии РАН, 2001.
247. *Робер М. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1986.
248. *Рубинштейн С. Л.* О мышлении и путях его исследования. — М., 1958.
249. *Рубинштейн С. Л.* Человек и мир / Проблемы общей психологии. — М.: Педагогика, 1976.
250. *Рубинштейн С. Л.* Основы общей психологии. — М., 1989. — Т. 1, 2.
251. *Русинов Ф. М. и др.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. — М.: Инфра-М, 1996.
252. *Самарский А. А.* Вычислительный эксперимент и научно-технический прогресс. — М.: Наука, 1987.

253. Самарский А. А. и др. Моделирование нелинейных явлений в современной науке // Информатика и научно-технический прогресс. — М., 1987.
254. Самарский А. А. Неизбежность новой методологии // Коммунист. — 1989. — № 1.
255. Сацков Н. Я. Разрушающая и созидаящая роль идеи к Третьему тысячелетию Христовой Эры. — К.: Ин-т праксеологии, 1995.
256. Свечин А. Постижение военного искусства. — М., 1999.
257. Секач М. Ф. Психологическая устойчивость руководителя. — М.: РАГС, 1997.
258. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии. — М.: Нар. образование, 1998
259. Семенов И. Н. Проблемы рефлексивной психологии решения творческих задач. — М., 1990.
260. Сент-Экзюпери А. Избранные произведения. — М.: Правда, 1979.
261. Ситников А. П. Акмеологический тренинг. — М.: ТШБ, 1996.
262. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. — СПб., 2000.
263. Слатинов В. Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. — Орел: ОРАГС, 1999.
264. Словарь иностранных слов. — М.: Рус. язык, 1989.
265. Словарь по кибернетике / Под ред. В. С. Михалевича. — К.: Гл. ред. Укр. сов. энцикл., 1989.
266. Словарь русского языка: В 4-х т. — М.: Рус. язык, 1988.
267. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: Инфра-М, 1996.
268. Службная карьера / Под ред. Е. В. Охотского. — М.: Экономика, 1998.
269. Смирнов Е. Л. справочное пособие по НОТ. — М.: Экономика, 1986.
270. Смирнов Э. А. Основы теории организации. — М.: ЮНИТИ, 1998.
271. Современная психология: справочное руководство. — М.: Инфра-М, 1999.
272. Современные персонал-технологии. — М.: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2001.

273. *Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Общество. — М.: Политиздат., 1992.
274. *Социальные технологии государственного управления.* — М.; Н. Новгород, 1995.
275. *Социология труда: Учебник / Под ред. Н. И. Дряхлова и др.* — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1993.
276. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000.
277. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
278. *Спиркин А. Г.* Сознание и самосознание. — М.: Политиздат, 1972.
279. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством. — М.: Бином, 1998.
280. *Стратегия* в трудах военных классиков. — М., 1926.
281. *Тарасов В. К.* Персонал-технология. Отбор и подбор менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.
282. *Теория маркетинга / Под ред. М. Бейкера.* — СПб: Питер, 2002.
283. *Теория познания: В 4-х т.* — М.: Мысль, 1995. — Т. 4. Познание социальной реальности.
284. *Титаренко Т. М.* Жизненный мир личности: структурно-генетический подход. — Дис. ... д-ра техн. наук. — К., 1994
285. *Тихонравов Ю. В.* Теория управления: Учеб. курс. — М.: Вестник, 1997.
286. *Тойнби А. Дж.* Постигание истории. — М.: Прогресс, 1991.
287. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. — М.: Инфра-М, 2000.
288. *Трубецкой С. Н.* Сочинения. — М., 1994.
289. *Турчинов А. И.* Профессионализация и кадровая политика: Проблемы развития теории и практики. — М.: Флинта, 1998.
290. *Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
291. *Управление персоналом. Учеб.-практ. пос. / Под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской.* — М.: Приор, 1999.
292. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова.* — М.: Инфра-М, 1998.
293. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова* — М.: Инфра-М, 1998.

294. *Управление* фирмами в Японии: Пер. с япон. — М.: Прогресс, 1969.
295. *Фейербах Л.* Избранные философские произведения: В 2-х т. — М., 1955. — Т. 1.
296. *Филиттов А. В.* Управление кадрами на предприятии. — М.: Знание, 1985.
297. *Философская энциклопедия* / Под ред. Ф. В. Константинова: В 5-ти т. — М.: Сов. энцикл., 1970.
298. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.
299. *Франкл В.* Психотерапия на практике. — СПб.: Ювента, 1999.
300. *Фрейд З.* Психология бессознательного — М.: Просвещение, 1989.
301. *Фромм Э.* Душа человека. — М.: Республика, 1992.
302. *Фромм Э.* Бегство от свободы. — М.: Прогресс, 1995.
303. *Хайдеггер М.* Время и бытие: Статьи и выступления: Пер. с нем. — М.: Республика, 1993.
304. *Хайек Ф. А.* Дорога к рабству // Новый мир — 1991. — № 7, 8.
305. *Хакен Г.* Синергетика: Пер. с англ. — М.: Мир, 1986.
306. *Халачми А.* Стратегическое управление и производительность // Эффективность государственного управления. — М., 1998.
307. *Халипов В. Ф.* Введение в науку о власти. — М.: ТШБ, 1996.
308. *Хант Дм.* Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. — М.: Олимп-Бизнес, 1995.
309. *Хартген Х.* Маркетинг: основы профессионального успеха. — М., Инфра-М., 2000.
310. *Хентце И.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Междунар. отношения, 1997.
311. *Хмель Ф.* О путях формирования менталитета в Украине // Экономика Украины. — 1996. — № 11.
312. *Хомич И. И.* Человек — живая система: Естественно-научный философский анализ. — М.: Беларусь, 1989.
313. *Хрестоматия* по психологии личности / Ред.-сост. Д. Я. Райгородский). — Самара: Бахрах, 1996.
314. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теория личности (основные положения, исследования и применение). — СПб.: Питер, 1997.
315. *Чалидзе В.* Иерархический человек. Социобиологические заметки. — М.: Терра, 1991.
316. *Человек* в системе наук. — М.: Наука, 1989.
317. *Человек* и его ценности: В 2 кн. — М.: ИФАП, 1988.

318. *Человек*: философские аспекты сознания и деятельности — Минск.: Наука и техника, 1989.
319. *Человеческий фактор*: единство сознательности и деятельности. — К.: Политиздат Украины, 1989.
320. *Шарден де П. Т.* Божественная среда. — Пер. с франц. — М.: Ренессанс, 1992.
321. *Шарден де П. Т.* Феномен человека. — М.: Наука, 1987.
322. *Шейнов В. П.* Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). — М.: АСТ, 2002.
323. *Шекина С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-шк., 1998.
324. *Шиллер Г.* Манипуляторы сознанием. — М.: Мысль, 1980.
325. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма, 2003.
326. *Шмальгаузен И. И.* Факторы эволюции. — М., 1968.
327. *Шмидт Р.* Основы сенсорной физиологии. — М.: Мир, 1984.
328. *Шмидт Р.* Физиология человека: В 4-х т.: Пер. с англ. — М.: Мир, 1986.
329. Шопенгауер А. Афоризмы житейской мудрости. — М.: Интербук, 1990.
330. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М.: Шк. культ. политики, 1995.
331. *Щедровицкий Г. П.* Философия, наука, методология. — М.: Шк. культ. политики, 1997.
332. *Щедровицкий Г. П.* Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: Курс лекций. — М., 2000.
333. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познай людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 1993.
334. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми: Психология кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1999.
335. *Щёкин Г. В.* Агрессия НАТО на Балканах: Уроки истории и ее перспективы // Персонал. — 2000. — № 2.
336. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.
337. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 2002.
338. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом. — К.: МАУП, 2002.

339. *Эйгтен М., Шустер П.* Гиперцикл: Принципы самоорганизации макромолекул: Пер. с англ. — М.: Мир, 1982.
340. *Эйген М.* Самоорганизация материи и эволюция биологических макромолекул: Пер. с англ. — М.: Мир, 1975.
341. *Энкельман Н. Б., Бинкербель М.* Преуспевать с радостью. — М.: Экономика, 1993.
342. *Эшби У. Р.* Конструкция мозга: Происхождение адаптивного поведения: Пер. с англ. — М.: Изд-во иностр. лит., 1962.
343. *Юнг К. Г.* Об архетипах коллективного бессознательного // *Вопр. философии.* — 1988. — № 1.
344. *Юзвизин И. И.* Информациология. — М.: Радио и связь, 1996.
345. *Вопота Т. V.* Managing marketing: Text, cases and readings. — N. Y: Free Press, 1994.
346. *Brianas I.* High tech. executive stills what new research shows // *Eur Ind. Train.* — 1987 — **11**, № 4.
347. *David F. R.* Strategic management // *Intern. Edit.* — 1997.
348. *Garfield C. A.* The right stuff // *Manage world.* — 1994. — **13**, № 18; 20; 26.
349. *Hathcock B. C.* The new-breed approach to 21-st century human resources // *Human resources management.* — 1996. — **35**, № 2.
350. *Kelso J. A. S.* Dynamic patterns. The self-organization of brain and Behavior. — Cambridge: MIT Press, 1995.
351. *Lynch R.* Corporate strategy.: Pitman Publ., 1997.
352. *Thompson J. L.* Strategic management: Awareness and Charge. Chapman & Hall, 1994.

МАУП

СЛОВАРЬ НАИБОЛЕЕ ЧАСТО УПОТРЕБЛЯЕМЫХ ТЕРМИНОВ

Абстракция (лат. *abstractio* — удаление, отвлечение) — итог обобщения результатов созерцания, наблюдения, первичных описаний объекта изучения.

Альтернатива (фр. *alternative*, от лат. *alternare* — чередоваться) — наличие вариантов высказываний или действий, исключающих друг друга.

Анализ (гр. *analysis* — разложение, расчленение, разбор) — логический прием, метод исследования, суть которого состоит в том, что изучаемый предмет мысленно расчленяется на составные элементы, каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого для того, чтобы выделенные в ходе анализа элементы соединить с помощью другого логического приема — синтеза — в целое, обогащенное новыми знаниями.

Антропный принцип (гр. *anthropos* — человек) — рассмотрение законов Вселенной и ее строения на основе того, что познание ведется Человеком разумным. Природа такова, как она есть, только потому, что в ней живет человек. Антропный принцип не противоречит возможности жизни на других космических объектах, но в другом для нас виде.

Аппарат управления — система органов управления, совокупность организаций, обеспечивающих управление в той или иной управленческой деятельности; совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей) какой-либо организации, выполняющих управленческую работу.

Арбитраж в дискуссии (фр. *arbitrage*) — разработка абстрактной (по отношению к конкурирующим) точки зрения, конкретизация которой (различная для прилагаемых точек зрения) позволяет найти то, с чем можно согласиться, и оставить то, что не вызывает споров и прекращает дискуссию.

Артефакт (лат. *arte* — искусственно + *factus* — сделанный) — процесс (или образование), не свойственный изучаемому объекту в норме и возникающий в процессе его исследования. Может быть фактом, созданным искусственно в силу недостаточного осмысления. В настоящее время к артефактам относят паранормальные явления.

Ассоциативное мышление (лат. *associare* — соединять) — характеристика мышления, особенностью которого является переход от одного представления к другому по случайным общим или опосредованным признакам и в зависимости от индивидуального состояния.

Бифуркация (лат. *bifurcatio* — раздвоение, разделение, разветвление) — критическая пороговая точка, в которой происходит качественное изменение поведения объекта. Точка ветвления траектории движения (изменения) неравновесной системы в момент ее структурной перестройки.

В точках бифуркации система находится одновременно как бы в двух состояниях, и предсказать ее детерминированное поведение невозможно.

Бытие — совокупность всего сущего; мир в целом; динамика существования, предопределенная устройством "нечто", циклом его трансформаций в ходе созревания, "взрослого" существования и увядания.

Виртуальная реальность (лат. *virtualis* — возможный) — возможная, но мнимая (не проявленная) реальность, которая может проявиться в определенных условиях; искусственная среда, созданная компьютерными средствами.

Виртуальность — в общем смысле возможность существования (виртуальные миры, виртуальные частицы, виртуальные перемещения — бесконечно малые перемещения частиц без нарушения связей в системе).

Власть — право и возможность распоряжаться. Располагает совокупностью полномочий, обеспеченных правовыми нормами, силовыми структурами, мотивационными факторами, способствующими организации согласованных действий людей в обществе, социальной организации.

Воздействие управляющее — сознательное действие субъекта управления по отношению к объекту управления с целью перевода его в новое желаемое состояние.

Воля — духовный акт, благодаря которому подтверждается некоторая ценность; механизм психики, обеспечивающий следование к намеченной цели.

Время — понятие, описывающее последовательность смены явлений и состояний материи, длительность процессов. Форма существования (наряду с пространством) материи; существует объективно и связана с движением материи.

Гармония (гр. *harmonia* — связь, стройность, соразмерность) — соразмерность частей, слияние различных компонентов, явлений, процессов в единое органичное целое с определенным соотношением их частей.

Геном (англ. *henome*, от гр. *genos* — происхождение) — совокупность генов, содержащихся в одинарном наборе хромосом данной растительной или животной клетки.

Генотип — совокупность всех генов организма, локализованных в его хромосомах.

Генофонд — качественный состав и относительная численность разных форм (аллелей) различных генов в популяциях того или иного вида организмов.

Гипотеза (гр. *hypothesis*) — продуманное предложение, выраженное в форме научных понятий; высказывание, предполагаемое или явное, содержание которого имеет информационную и интонационно-интенционную составляющие.

Гомеостаз(ис) (гр. *homoios* — подобный + *stasis* — состояние) — свойство системы поддерживать свои параметры и функции в определенном диапазоне, основанное на устойчивости внутренней среды по отношению к возмущениям внешней среды.

Дерево целей — графическое представление взаимосвязи и соподчинения одной или нескольких целей. При построении ДЦ вначале определяют цели верхнего уровня, далее они последовательно разукрупняются на подцели следующего уровня.

Движение — способ существования материи; в общем смысле — изменение состояния в результате взаимодействия тел, в геометрии — преобразование пространства, сохраняющее геометрические формы фигур.

Деструкция (лат. *destructio* — разрушение) — нарушение, разрушение нормальной структуры чего-либо.

Детерминизм (лат. *determinare* — определять) — учение об объективной закономерности взаимосвязи и причинной обусловленности всех явлений природы и общества.

Детерминированный хаос (динамический хаос) — состояние открытой нелинейной системы, когда возможно возникновение состояния (бифуркации), в котором эволюция системы имеет вероятностный характер.

Действие — единица поведения человека, структурирующую роль в которой играют цель и целенаправленность, а затем и способ достижения цели.

Деятельность — механизмически осуществляемый процесс реализации нормы (цели, плана, программы и т. п.), в основе которого — преобразование “материала” в “продукт”, что не может произойти “естественным” образом и предполагает использование соответствующих “средств”.

Деятельность управленческая — тип деятельности, связанный с построением и перестройкой иной деятельности, называемой исполнительской, предназначенной для производства заранее фиксированного продукта.

Должность управленческая — первичный структурный элемент в органе управления, определяемый установленными задачами, правами и обязан-

ностями, обусловленный также формами разделения и кооперации труда в управлении.

Естественное — бытие вне организующих рамок социокультурного и деятельностного типов.

Естественно-искусственное — результат внесения в естественное деформаций, predeterminedных замыслом, введенными требованиями, при сохранении ведущей роли “естественного”.

Естественно-научный подход — подход, в основании которого — ценность научного изучения реальности вне коррекционно-преобразовательного отношения к ней.

Жизнедеятельность — цикл процессов, обеспечивающий удовлетворение индивидуальной потребности.

Задача — нормативное представление о способе достижения мыслительной или деятельностной цели, предполагающее переход к реализации содержания способа

Задача управления — предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

Заказ — результат фиксации необходимости в чем-либо, появление которого предопределяется построением деятельности в рамках функционирующей или изменяющейся организационной структуры, обладающей достаточным ресурсом или способной к приобретению этого ресурса.

Заказчик — человек, который реализует функцию формулирования заказа.

Закон — 1) существенные отношения между объектами и явлениями, которым присущи необходимость, всеобщность, повторяемость; 2) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе, объективная связь явлений и предметов.

Золотое сечение (золотая пропорция, деление в крайнем и среднем отношениях, гармоническое деление) — деление отрезка на две неравные части в крайнем и среднем отношениях так, что меньший отрезок деления относится к большему, как больший к целому (или наоборот); предел, к которому стремится отношение двух средних чисел в любом протяженном аддитивном ряду.

Приблизительно это число $\Phi = 1,618034$, установлено Фибоначчи (1204 г.) из рекуррентного ряда 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144... Название *Sectio aurea* (золотое сечение) введено Леонардо да Винчи в эпоху Ренессанса. Это среднепропорциональное отношение называли *Sectio divina* — божественной пропорцией. Отражает гармонию законов развития природы, Вселенной и общества. В настоящее время широко используется в естественных и гуманитарных представлениях современного естествознания.

Игра — форма свободного самовыражения человека, не связанная с достижением какой-либо цели, доставляющая радость и удовольствие сама по себе. Игровое поведение характерно для сложных, открытых, неравновесных структур.

Идея — понятие, представление, отражающее действительность в сознании человека и выражающее его отношение к окружающему миру; главная мысль.

Иерархия (гр. *hieros* — священный + *arche* — власть) — расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему (или наоборот). В синергетике — структурная организация сложных систем, упорядочивающая взаимодействия между уровнями в порядке от высшего к низшему.

Иерарх — лицо, занимающее верхний уровень иерархии и обладающий полномочиями власти, которую он, частично, может делегировать представителям иных уровней иерархии, как правило, ближайшего уровня.

Информация — содержание сообщения (устного, письменного), которое в процессе понимания оценивается как частично или полностью “новое” и полезное для решения определенной возможной или актуальной задачи.

Искусственное — содержание предписывающей мысли или организованности, использование которой состоит в том, чтобы быть источником предписывающих утверждений (средства нормирования).

Искусственно-естественное — результат трансформации первичного бытия “ничто”, в котором выделяются свойства, предопределенные искусственными факторами: социальными, социокультурными, культурными и деятельностными нормами, нормозначимыми организованностями. Исходные “естественные” свойства уходят в тень, в подчиненное положение.

Кадры управления — работники (служащие), профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций управления и уровень подготовки которых соответствует рабочим местам.

Катастрофа (гр. *katastrophe* — переворот) — в общем случае — внезапное бедствие; событие, влекущее за собой тяжелые последствия. В теории самоорганизации и синергетике — скачкообразное изменение, возникающее в виде внезапного ответа системы (скачок) на плавные изменения внешних условий.

Качество управления — оценка процесса управления, определяемая степенью достижения поставленной цели.

Коммуникация (лат. *communicatio* — делаю общим, связываю) — связь объектов и организмов, общение, взаимная передача и восприятие информа-

ции. Процесс использования знаковых средств для выражения представлений, рассматриваемых как значимые для “других”, процесс воздействия знаковыми средствами на сознание “другого” (и субъективность в целом) для вторичного построения образа, который может быть оценен как “копия” образа автора. Функциональная структура коммуникации предполагает, как минимум, двух участников (автора и понимающего).

Концепция (лат. *conceptio* — понимание, система) — совокупность наиболее существенных элементов теории, система взглядов, то или иное понимание явлений и процессов, изложенные в конструктивной для понимания форме; алгоритм решения проблемы.

Коэволюция — совместная эволюция нескольких систем, например человека и биосферы, природы в целом.

Критерий (гр. *kriterion* — средство для суждения) — признак, на основании которого производятся оценка, определение или классификация чего-либо, мерило оценки. Средство оценки правильности или соответствия бытия чего-либо тому, что используется в качестве “эталона”, “нормы” и т. п.

Культура мышления — качество мыслительных процессов, демонстрируемых человеком, вызванных сознательным или переведенным в режим автоматизма, ставших неосознаваемым подчинением требованиям культуры, специализированной для мышления.

Материя (лат. *materia*) — объективная реальность, которая дана человеку в его ощущениях и существует независимо от них; некая субстанция, основа всех реально существующих объектов и систем, их свойств, связей между ними и форм движения; то, из чего состоят все тела. Формы существования материи — пространство и время.

Метаболизм (гр. *metabole* — перемена, превращение) — свойство открытых систем к обмену веществом и энергией как внутри себя, так и с окружающей средой. В биологии — совокупность процессов ассимиляции и диссимиляции при обмене веществ в животных, растениях и микроорганизмах.

Методология — область деятельности, функцией которой является создание и совершенствование интеллектуальных средств организации рефлексивных процессов.

Метод (гр. *methodos* — исследование, путь) — совокупность определенных правил, приемов, норм познания и действия.

Методы управления — организация приемов и способов управленческого воздействия на исполнительские структуры.

Механизм управления — целостность форм, методов, средств, принципов и рычагов обеспечения деятельности исполнительских структур.

Модель — результат преобразования образца реальности по определенному критерию с направленностью на акцентирование тех свойств и качеств, которые важны для познания в мире деятельности и мышления.

Мыследеятельность — синтез “действий”, “коммуникации” и “чистого мышления” в единстве развивающего перехода.

Мыслекоммуникация — процесс использования языковых средств для выражения своей “мысли”, понимания и критики “чужой” мысли.

Мышление логическое — мышление, подчиненное необходимости выражать логическое, формно-мыслительное содержание.

Мышление методологическое — тип мышления, подчиненный функции критериального обеспечения, обоснования траектории и форм рефлексивного анализа.

Мышление онтическое — тип мышления, особенностью которого является полная подчиненность онтологической схеме, ее содержанию с достижением эффекта идентифицированности с выраженным “объектным” содержанием и вытеснением всех характерных для мышления механизмических особенностей.

Мышление рефлексивное — тип мышления, подчиненный особенностям рефлексивной функции.

Мышление языковое — мышление, осуществляемое на основе оперирования языковыми средствами в рамках правил языка и логических форм.

Наука — динамическая система объективно истинных знаний о существующих связях действительности, одна из форм общественного сознания; включает как деятельность по получению знаний, так и ее результат — сумму знаний, лежащих в основе научной картины мира.

Научная картина мира — системные научные представления о строении мира, характеристиках, закономерностях и тенденциях его эволюции.

Нервы — шнуровидные тяжи нервной ткани, образованные нервными волокнами, которые связывают мозг и нервные узлы с другими органами, а также осуществляют координацию функций организма и опосредуют его реакцию на различные воздействия.

Нечто (по Гегелю) — единица в охватывающей целостности или в универсуме (в рамках онтологии). Как единица, нечто является организованностью, имеющей механизм поддержания соответствия между формой и морфологией при неизменности или изменяемости формы.

Наследственность — свойство организмов повторять в ряду поколений сходные типы обмена веществ и индивидуального развития в целом.

Норма — 1) минимальное или предельное количество чего-либо, допускаемое к использованию в процессе достижения целей, например норма времени, норма ресурсов, в том числе не только природных, но и социальных, информационных, организационных и т. п.; 2) цель, проект, план, программа и т. п. деятельности.

Объект управления — управляемая подсистема (социальные процессы, ресурсы, социальные организации, люди), воспринимающая воздействия со стороны субъекта управления (системы управления, органа управления, руководителя).

Онтогенез (гр. *ontos* + генез(ис) — образование сущего) — индивидуальное развитие организмов, охватывающее все изменения от зарождения до смерти.

Онтология (гр. *ontos* — сущее + *logos* — понятие, учение) — сущностное воззрение на бытие в целом, позволяющее осуществлять объектно-каузальный анализ (реконструкцию, прогнозирование и т. п.) в рамках решаемых задач и проблем.

Организация коммуникации — согласование различных видов мыслительных действий коммуникантов в рамках соответствующих позиций (функциональных мест в структуре коммуникации), приводящее к эффекту совместного движения мысли.

Организация — объединение людей, совместно реализующих программу или цель, действующих на основе определенных правил (формальных и неформальных). Различают две формы организации — формальную и неформальную.

Организация управления — создание, образование системы управления или внесение прогрессивных изменений в порядок ее функционирования и развития.

Парадигма (гр. *paradeigma* — пример, образец). Основное использование термина в языкознании: парадигмы лексические (видоизменения одного слова, например по окончаниям); морфологические (образцы изменения морфем); синтаксические (образцы форм предложений). В научной и социально-политической речи парадигма — любая ограниченная заданными условиями система вторичных образований с единым концептуальным основанием.

Парадокс (гр. *paradoxos* — неожиданный, странный) — неожиданное, непривычное, расходящееся с имеющимися знаниями или традициями утверждение, рассуждение или вывод. В логике — противоречие, полученное в результате внешне логически правильного рассуждения, но приводящее к взаимно противоречащим заключениям. В общем смысле — необычные явления в

природе, противоречащие логическому развитию событий, или неординарные умозаключения в теории, не поддающиеся логическому объяснению.

Понятие — одна из логических форм мышления; тип значения, в конструирование которого привлекается логическая форма организации конструирующего мышления. Понятие обладает высоким уровнем абстрактности и содержательно относимо к “идеальному” объекту.

Правила — совокупность обязанностей и требований, выполнение которых гарантирует создание определенных условий (дисциплины, порядка).

Праксеология — наука о принципах и методах эффективной деятельности.

Предвидение — предположение, видение заранее того, что должно произойти; предугадывание. Понятие “предвидение” включает в себя: предсказание (однозначное утверждение о будущем состоянии); прогноз (наиболее вероятностное состояние); предположение (описания вариантов, гипотез).

Принятие решения — процесс выявления вариантов и выработки предпочтения к тому предписанию, которое в максимальной степени обеспечило бы с нормативной стороны достижение фиксированной цели или реализацию фиксированной установки на преобразовательное либо иное социотехническое воздействие.

Проблема управленческая — сложная теоретическая и практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов. Проблема требует изучения, анализа проблемной ситуации, получения полной информации, выработки концепции подхода к ее решению.

Проблематизация — тип мыслительного процесса, организация которого ориентирована на постановку проблемы.

Проблемная ситуация — ситуация, в рамках которой перестают быть эффективными выработанный ранее способ действия, стереотип, ориентиры и т. п. и возникает потребность нахождения нового способа, ориентира и др. для достижения ранее поставленной цели.

Прогноз (предвидение, предсказание) — вероятностное представление, суждение, заключение о предстоящем развитии, исходя из чего-нибудь, основанное на определенной информации.

Программа — комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей; оценка и выбор вариантов программ по различным критериям; план деятельности.

Программно-целевой метод управления — совокупность приемов и способов согласования целей с имеющимися ресурсами. Разработка программы предполагает: построение “дерева целей”, мероприятий, определение ресурсов, сравнение альтернативных вариантов и выбор из них наилучшего.

Проект социальный — совокупность расчетов для построения социального объекта по его модели. Реализация проекта требует наличия: а) замысла плана; б) управленческой концепции; в) разработки и совокупности действий, исполнителей и средств не только определения целей, но и путей их достижения.

Психологическое время — время, связанное с психологической деятельностью человека и его восприятием объективного физического времени.

Работа — в технике и физике мера действия силы, зависящая от ее численной величины и направления действия, а также от перемещения точки ее приложения.

Разделение труда в управлении — форма его организации в аппаратах управления, при которой управленческий процесс делится на отдельные элементы, функции, каждая из которых выполняется определенной группой или отдельными работниками.

Резервы (фр. *reserve* — запас) — ресурсы, находящиеся на хранении (не используемые в данный момент) и предназначенные для удовлетворения спроса на эти ресурсы в будущем.

Ресурсы (фр. *ressources*) — запасы сырья, земли, кадров, управленческих знаний и навыков, научных знаний и т. п., которые используются в процессе управления.

Решение задачи — мыслительный процесс, который охватывает понимание задачи (исходных условий и вопроса), соотнесение исходных условий (более конкретные содержания) и вопроса (более абстрактные содержания) с выявлением того, что в исходных условиях соответствует вопросу (“искмое” для “неизвестного”), а также, при необходимости, заполнение тех фрагментов условий, которые не фиксированы, но предполагаемы в рамках типа “объектности”, о которой там идет речь.

Самоопределение — соотнесение двух типов образов “Я”, один из которых сохраняет динамику устремлений изнутри, а другой выступает результатом выявления содержания внешнего требования (“требующее Я”). Самоопределение завершается выбором значимости и преобладания того или иного “Я”, к которому приспосабливается, подстраивается образ другого “Я”.

Самоорганизация — сознательный, подсознательный, бессознательный естественный способ саморегулирования системы.

Саморегулирование — способность системы самостоятельно, без воздействия извне реагировать на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

Самоуправление — самостоятельность социальных организаций, заключающаяся в реальной возможности и праве самостоятельно, под свою ответственность решать важные вопросы своей жизнедеятельности и принимать управленческие решения для достижения конечных результатов. Самоуправление связано с изменением соотношения централизации и децентрализации в системе управления.

Стратег (гр. *strategos* — военачальник, главнокомандующий) — управленец, осуществляющий разработку и реализацию стратегий, а также коррекцию содержаний стратегии при оценке возникающих затруднений в реализации фиксированной стратегии.

Стратегия (гр. *snrategia*, от *stratos* — войско + *ago* — веду) — абстрактно-нормативное выражение пути достижения новой абстрактной цели совокупными усилиями представителей той или иной целостности (социокультурной — институт, предприятие, регион, страна, сообщество, макрогруппа и т. п.), перед которой возникла необходимость принципиального изменения направленности пути, смены ценностных и идеальных систем, качественной коррекции механизма и т. п.

Структура (лат. *structura* — строение, расположение) — совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т. е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях; взаиморасположение и связь составных частей чего-либо, строение.

Схема — результат типового многообразия операций; результат того, что подвергается схематизации, отбор значимых по какому-либо основанию частей и синтез по какому-либо основанию значимых частей.

Теория катастроф — математическая теория, описывающая скачкообразное изменение (“катастрофу”) параметров системы как ее внезапный ответ на плавные изменения внешних условий, приводящее к потере устойчивости.

Теория народонаселения С. Капицы — рост населения, который определяется не количеством людей, а числом парных столкновений между ними. Скорость роста $dN/dt = N^2$ оказывается пропорциональной квадрату количества людей.

Теория познания (гносеология, эпистемология) — учение о сущности, закономерностях и формах познания.

Универсум — мир как целое, многообразие всего при наличии явной и неявной границы между внутренним и внешним, относительно которой необходимо утверждать об отсутствии чего-либо во “внешнем”.

Управляющий параметр — величина, характеризующая скорость изменения состояния системы.

Управленческое решение — подготовка и последующий выбор одного из множества проектов исполнительской деятельности.

Факторный анализ — выявление реальных, возможных или требуемых факторов, влияющих на динамику фиксированного нечто, его внутренних состояний и внешних проявлений.

Феномен (гр. *phainomenon* — являющийся) — необычный, исключительный факт; явление, которое можно наблюдать; философское понятие, означающее явление, данное нам в опыте, чувственном познании.

Фенотип — совокупность всех признаков и свойств организма, сформировавшихся в процессе его индивидуального развития; складывается в результате взаимодействия генотипа и окружающей среды.

Хромосома (гр. — цвет тела) — структурный элемент ядра клетки, который содержит гены, а те, в свою очередь, ДНК; самовоспроизводящаяся структура в ядрах клеток животных и растений, участвующая в процессах размножения.

Целостность — внутреннее единство объекта, независимость от окружающей среды; в искусстве — эффект восприятия объекта искусства как единого организма, в котором все части закономерно слиты в одно целое; объективный критерий гармонии, достигается подчинением структурной организации объекта законам, определяющим образование форм живой природы и форм кристаллов.

Цель — представление о будущем состоянии предмета потребности, соответствующее потребности и организующее поведение.

Ценности — абстрактные представления о потребности человека, группы, общества, возникающими в ходе выработки отношения к звену содержания абстрактного представления о “мире” (универсуме).

Цивилизация (лат. *civilis* — гражданский, общественный, государственный) — уровень общественного развития материальной и духовной культуры.

Цикл — совокупность взаимосвязанных процессов, работ, явлений, составляющих регулярный кругооборот в течение определенного промежутка времени. В широком смысле — повторяемость процессов.

Человек — сложнейшая живая психофизическая открытая самоорганизующаяся система, которая, руководствуясь своими целями, методами, возможностями, обеспечивает свое физическое, творческое существование. Осуществляет выбор принципов, межличностных и социальных контактов.

Человеческий фактор — совокупность деловых, нравственных, политических, физических, психологических и других качеств человека, проявляющихся в его деятельности в системе экономических, социальных, научно-технических, организационно-управленческих отношений и др.

Эволюция (лат. *evolutio* — разворачивание) — процесс непрерывного развития, изменения в живой и неживой природе и социуме, их направленности и закономерностях. В биологии определяется наследственностью, изменчивостью и естественным отбором. В классической физике — стремление к равновесию.

Эзотерический (гр. *esotericos* — внутренний, сокровенный) — тайный, скрытый, предназначенный исключительно для посвященных.

Эйдетика (гр. *eidōs* — образ, форма, сущность) — учение о сущности.

Эйдос — душа, образ, форма, сущность, понятие, идея.

Экогенез — процесс развития отношений между организмами и средой их обитания в течение длительного существования.

Экономика — совокупность производственных отношений, соответствующих данной ступени развития производительных сил и составляющих базис общественного строя.

Эксперимент (лат. *experimentum* — проба, опыт) — метод научного познания, с помощью которого в контролируемых условиях исследуются явления действительности.

Этика (лат. *ethica*, от гр. *ethos* — обычай, характер) — философское учение о морали (нравственности), о ее природе, сущности, структуре и функциях.

Этимология (гр. *etymologia*, от *etymon* — истина; основное значение слова + *logos* — понятие, учение) — раздел языкознания, изучающий происхождение и развитие слов, происхождение и изменение значений того или иного слова, выражения.

Этиология (гр. *aitia* — причина + *logos* — понятие, учение) — учение о причинах, объяснение происхождения.

Этногенез (гр. *ethnos* — народ + *genesis* — рождение) — процесс развития этноса от возникновения до исчезновения его под влиянием энтропийного процесса потери пассионарности. В общем смысле — происхождение народов.

Этнология — наука, изучающая этнический состав, бытовые и культурные особенности народов мира, проблемы их происхождения, расселения и культурно-исторических взаимоотношений.

Этнос — исторически сложившаяся на определенной территории устойчивая совокупность людей (племя, народность, нация), обладающих общими

чертами и стабильными особенностями языка, культуры, психологического склада, а также осознанием своих интересов и целей, своего единства, отличия от других подобных образований, самосознанием и исторической памятью.

Этология (гр. — обычай, характер + учение) — биологическая наука, изучающая поведение животных в естественных условиях.

Этос — устойчивая природа какого-либо явления, обобщенная характеристика культуры данной социальной общности, выраженная в этических ценностях и нормах социального поведения.

Язык — исторически сложившаяся система звуковых, словарных и грамматических средств, выполняющая функции познания и общения в процессе человеческой деятельности; система знаков, несущих информацию.

Язык схематических изображений (ЯСИ) — языковое оформление практики схематизации знакового и символического типов с ведущей ролью схематизации изображений, выделения “изобразительной” парадигмы, правил построения синтетических схематических изображений, их содержательного прочтения и т. п.

Язык теории деятельности (ЯТД) — языковое оформление деятельностных представлений с созданием деятельностной онтологии, парадигмы деятельностных различий (понятий и категорий), правил порождения деятельностных “миров”.

Ян и Инь — в древнекитайской философии и медицине символы мужского и женского начал, взаимоотношения которых являются источником жизни и всего существующего. “Ян” — мужское, положительное, светлое, твердое, рациональное. “Инь” — женственное, порождающее, текучее, темное, иррациональное.

МАУП

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	3
Глава 1. Стратегический кадровый менеджмент в системе стратегического управления	7
1.1. Управление персоналом на стратегическом уровне	7
1.2. Объект, предмет и категории стратегического кадрового менеджмента	15
Объект и предмет стратегического кадрового менеджмента	15
Категории стратегического управления	31
1.3. Модели стратегического управления	33
Глава 2. Стратегия в жизни человека и общества	43
2.1. Понятие “стратегия”. Анализ существующих концепций стратегии	43
2.2. Природа и компоненты стратегии в версиях современных авторов	53
2.3. Метод и стратегия. Классификация стратегий	57
2.4. Стратегии человеческой жизни в рамках стратегического кадрового менеджмента	61
Глава 3. Человек как субъект и объект стратегического кадрового менеджмента	70
3.1. Человек как самоуправляемая биосоциальная и духовная система	71
3.2. Субъектогенетический подход в стратегическом кадровом менеджменте	79
Самоуправление развитием человека как фактор стратегического кадрового менеджмента	82
Моделирование самоуправления (самоменеджмента) развитием	88
3.3. Стратегическое самоуправление развитием	96

<i>Глава 4.</i>	Деятельность как объект стратегического кадрового менеджмента	107
4.1.	Объект и предмет стратегического кадрового менеджмента. Понятие деятельности	108
	Принципы анализа деятельности	122
4.2.	Полисистемность деятельности в стратегическом кадровом менеджменте	126
4.3.	Понятие об общей теории деятельности	131
	Символы, схемы и мышление	131
	Жизнедеятельность и деятельность, представленные языком схем и символов	136
	Рефлексия в стратегическом кадровом менеджменте	140
<i>Глава 5.</i>	Руководитель в системе стратегического управления	146
5.1.	Общие требования к управленцу стратегического уровня	146
5.2.	Анализ существующих версий стратегического мышления	155
5.3.	Особенности подготовки управленцев (менеджеров) высшего уровня управленческой иерархии	161
	Новое мышление в управлении	161
	Особенности способов подготовки (обучения)	164
<i>Глава 6.</i>	Акмеологический подход в стратегическом управлении кадрами	169
6.1.	Акмеология — идеологическая основа стратегического кадрового менеджмента	170
6.2.	Теоретико-методологические основы акмеологии	176
	История возникновения акмеологии, ее основные понятия	176
	Профессионализм как цель стратегического кадрового менеджмента	185

6.3.	Акмеологические технологии в стратегическом кадровом менеджменте	189
	Организация и функционирование акмеологической службы	194
<i>Глава 7.</i>	Методологические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии	206
7.1.	Методология в системе стратегического кадрового менеджмента	206
7.2.	Теоретико-методологические основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии	214
7.3.	Анализ существующих рекомендаций по разработке кадровой политики и кадровой стратегии	224
<i>Глава 8.</i>	Стратегическое управление человеческими ресурсами	237
8.1.	Качественные особенности человеческих ресурсов в Украине	240
8.2.	Научные основы ментального механизма эффективного управления человеческими ресурсами	250
8.3.	Роль системы образования в формировании высококачественных человеческих ресурсов	261
<i>Глава 9.</i>	Разработка системы стратегического управления персоналом	272
9.1.	Концептуальные основы системы управления кадрами	272
	Стратегическое управленческое решение – основа управления	272
	Стратегический механизм управления кадрами	276
9.2.	Принципы и методы построения систем управления персоналом	287
9.3.	Задачи и функции системы управления персоналом	296
9.4.	Особенности проектирования системы стратегического управления персоналом	300

<i>Глава 10.</i>	Разработка кадровой политики	310
10.1.	Политика как деятельность управленческого персонала стратегического уровня	310
10.2.	Концептуальные основы разработки кадровой политики и кадровой стратегии	316
10.3.	Классификация кадровой политики как деятельности	320
10.4.	Организация политической кадровой деятельности	326
10.5.	Схема и технологический цикл кадровой политики	349
10.6.	Опыт разработки и реализации кадровой политики	362
10.7.	Роль и место кадровой политики в организации	370
<i>Глава 11.</i>	Разработка кадровой стратегии	383
11.1.	Концептуальная модель кадровой стратегии	383
11.2.	Проблемные аспекты разработки стратегии	386
11.3.	Опыт разработки стратегий	395
	Разработка стратегий в работах американских специалистов	395
	Разработка стратегии по О. Анисимову	400
	Методы, используемые при разработке стратегии	411
<i>Глава 12.</i>	Стратегическое управление маркетингом персонала	426
12.1.	Теоретико-методологические основы управления маркетингом персонала	426
12.2.	Маркетинг персонала организации	436
12.3.	Стратегический маркетинг персонала	443
	Организация информационного обеспечения на рынке труда	444
	Функционирование рынка кадровой информации	448
	Стратегическое планирование потребности в персонале	451

<i>Глава 13.</i>	Стратегическое управление развитием персонала	485
13.1.	Суть развития персонала и особенности управления им	485
13.2.	Условия развития человеческих ресурсов	495
13.3.	Общие проблемы развития	507
13.4.	Развитие персонала как объект стратегического управления	510
	Развитие мышления	510
	Развитие личности	521
	Развитие способностей	526
<i>Глава 14.</i>	Стратегическое самоопределение персонала организации	536
14.1.	Стратегическое управление функционированием и развитием	536
14.2.	Самоопределение и действия механизма стратегической мотивации	541
14.3.	Особенности самоопределения	545
14.4.	Профессиональная ориентация	552
<i>Глава 15.</i>	Элита как объект стратегического кадрового менеджмента	565
15.1.	Сущность понятия “элита”	565
15.2.	Основные идеи элитизма, определяющие государственную кадровую политику	569
15.3.	Формирование управленческой элиты	575
15.4.	Элитарные ориентации стратегического самоопределения персонала	584
	Сущность и природа элитарных ориентаций	584
	Самоопределение по элитарным ориентациям	596
15.5.	Особенности самоопределения по элитарным ориентациям	601
	Сущность самоопределения по элитарным ориентациям	601
	Проблемы самоопределения человека, персонала	605

<i>Глава 16.</i>	Методы стратегического управления кадрами	611
16.1.	Организационная культура как метод	612
16.2.	Управление сопротивлением персонала предприятий организационным изменениям	617
16.3.	Рефлексивное управление	624
16.4.	Информационно-психологическое управление	627
	Метод информационного управления и психологические методы стратегического управления	627
	Человек как объект информационно-психологического воздействия	631
	Гипноз как метод воздействия на людей	642
<i>Глава 17.</i>	Подготовка персонала стратегического уровня	647
17.1.	Повышение требований к профессионализму	647
17.2.	Методы и технологии игромоделирования в системе профессиональной подготовки кадров	665
17.3.	Управление развитием профессиональных качеств управленцев в игромоделировании	673
<i>Приложение 1.</i>	Организованная коммуникация в процессе разработки и реализации кадровой политики	690
<i>Приложение 2.</i>	Словарь языка схематизированных изображений	696
<i>Приложение 3.</i>	Чтение схем	705
	<i>Список использованной и рекомендуемой литературы</i>	711
	<i>Словарь наиболее часто употребляемых терминов</i>	728

У навчальному посібнику зроблено спробу показати природу стратегічного управління, сформулювати науково обгрунтоване поняття стратегії, розкрити її сутність. Розглянуто теоретико-методологічні засади стратегічного управління кадрами. Визначено об'єкт і предмет дисципліни. Показано взаємозв'язок кадрових стратегій та кадрової політики. Проаналізовано підходи до розроблення і реалізації кадрової політики та стратегії.

Для студентів магістратури, аспірантів, викладачів.

Навчальне видання

Колпаков Віктор Михайлович
Дмитренко Геннадій Анатолійович

СТРАТЕГІЧНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

2-ге видання, перероблене і доповнене

(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*

Редактор *Т. Д. Станішевська*

Коректор *С. М. Толкачова*

Комп'ютерне верстання *Ю. А. Станішевський*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку Формат 60 б 84/16, Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 43,7. Обл.-вид. арк. 43, 94. Тираж 5000 пр. Зам. № 5-17

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
ДК № 8 від 23.02.2000

ВАТ "Білоцерківська книжкова фабрика"
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4