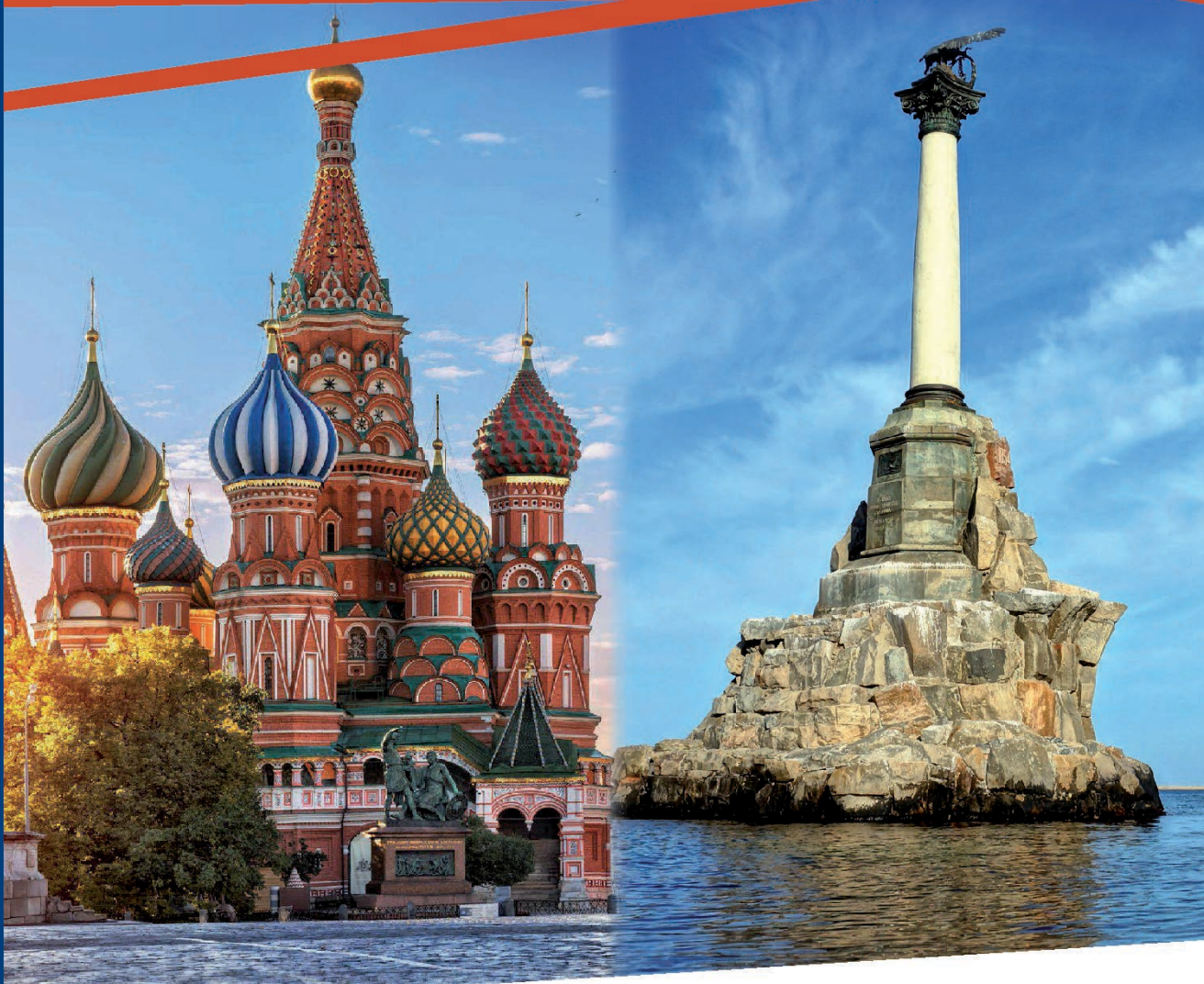




# УПРАВЛЕНИЕ – НАУКА И ИСКУССТВО



**Г.Н. ЧИЛИКИНА, Г.И. ВАНЮРИХИН**



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА,  
РЕГИОНАЛЬНОГО И ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

Учебно-научная серия  
*«Региональное и глобальное управление XXI века»*

Г. Н. Чиликина, Г. И. Ванюрихин

# УПРАВЛЕНИЕ – НАУКА И ИСКУССТВО

*Монография*



---

МОСКВА – 2022

УДК 65.01  
ББК 60.8  
Ч-61



<https://elibrary.ru/mhvdxn>

#### Рецензенты:

*Р. М. Юсупов* – чл.-кор. РАН (Санкт-Петербургский институт информатики и автоматизации РАН);  
*В. В. Каширин* – д-р экон. наук, профессор (МГУ имени М. В. Ломоносова);  
*А. Н. Анушевили* – д-р техн. наук, д-р психол. наук, действительный член Европейской академии естественных наук (ЕАЕН, г. Ганновер, Германия), действительный член Международной академии авторов научных открытий (гл. науч. сотр. института проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН);  
*И. А. Сосунова* – д-р соц. наук, проф. (вице-президент Российского общества социологов)

#### Редакционный совет серии:

*Г. И. Ванюрихин* (председатель), *Г. Н. Чиликина* (зам. председателя),  
*Э. М. Коротков*, *В. П. Серегин*, *С. В. Канушкин* (отв. секретарь)

**Чиликина Г. Н., Ванюрихин Г. И.**

Ч-61 Управление – наука и искусство : монография / Г. Н. Чиликина, Г. И. Ванюрихин. – Москва : МАКС Пресс, 2022. – 340 с. : ил. – (Региональное и глобальное управление XXI века).

ISBN 978-5-317-06793-9

<https://doi.org/10.29003/m2658.978-5-317-06793-9>

В монографии содержатся избранные статьи и доклады, сделанные авторами в 2009 году. Однако проблемы и пути их решения актуальны и сегодня. Не менее острые темы государственного развития и управления опубликованы в российских журналах и сборниках научных конференций за последние 10 лет. Представлена широкая сфера исследований, касающихся национальной идеи России, актуальных проблем жизнеустройства страны, проблем ее дальнейшего социального и экономического развития, внедрения новых технологий образования. В книге отражены личные творческие достижения авторов, нашедшие применение в научных проектах в интересах космической и экономической деятельности, а также в многочисленных курсах, прочитанных в ведущих вузах страны.

Рассматривается проблема подготовки управленцев новой генерации, ориентированных на реализацию высших ценностей. Дается характеристика ценностей, актуальных для России, и возможностей их внедрения в общественную жизнь и деловую сферу через систему воспитания, образования, культуры. Рассматриваются глобальные проблемы человечества и пути их решения. При этом большое значение придается нравственным и этическим принципам, потребности в ноосферной идеологии.

Монография предназначена для слушателей и преподавателей вузов, а также для широкого круга «продвинутых» читателей, интересующихся поисками эффективных технологий управления организациями и творческих решений в различных областях деятельности.

*Ключевые слова:* новая управленческая культура, актуальные ценности, новый русский выбор, инновационное развитие и обновление России, общечеловеческая система ценностей, нравственные и этические принципы, ноосферная идеология, устойчивое развитие, человеческий фактор, социальная ответственность, управленческая культура, новый русский выбор, устойчивое развитие и обновление управленческой элиты России.

УДК 65.01  
ББК 60.8

<https://minrgy.ru/>

ISBN 978-5-317-06793-9

© Чиликина Г. Н., Ванюрихин Г. И. 2022  
© Оформление. ООО «МАКС Пресс», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Доклад Чиликиной Г.Н. ....	8
Чиликина Г.Н. Проект «Управленец России» .....	25

### Раздел I. ПРОГРЕССИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

*Г.Н. Чиликина*

Глава 1. Ценностно ориентированная стратегия управления и обновление России.....	33
Глава 2. Пути преодоления социально-экономических проблем в процессе глобализации .....	46
Глава 3. Управленческая этика – неотъемлемая составляющая управленческой и корпоративной культуры .....	53
Глава 4. Формирование управленческой культуры и корпоративного поведения.....	63
Глава 5. Корпоративная культура – залог успеха организации .....	74
Глава 6. Механизмы формирования корпоративной культуры предпринимательской организации.....	77
Глава 7. Корпоративный стандарт обслуживания (КСО) в индустрии туризма – гарант качества услуг .....	106
Глава 8. Рекомендуемые подходы, методы и инструменты в области мотивации и стимулирования персонала (на примере и по итогам ТЗ, часть рекомендаций ФГУП ЦНИИмаш).....	127

### Раздел II. КРЕАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ РОССИИ

*Г.И. Ванюрихин*

О противостоянии мировым финансовым кризисам (тезисы доклада Г.И. Ванюрихина) .....	218
Глава 1. Новый образ жизни людей как высший показатель конкурентоспособности страны .....	226
Глава 2. Развивающее образование: новые принципы и новые возможности.....	232
Глава 3. Самоуправление как творческое саморазвитие общества в России (в тезисном изложении) .....	249
Глава 4. Управление, самоуправление, самоорганизация .....	254

Глава 5. Универсальные подходы к решению проблем, основанные на синтезе гуманитарных и естественных наук.....	263
Глава 6. Психологические закономерности при подготовке и принятии решений .....	275
Глава 7. Безопасность как характеристика целостности системы, показатель ее гомеостаза.....	294
Глава 8. Проблемы в инновационном развитии космической отрасли, требующие творческих решений.....	314
Заключение .....	329
Список литературы.....	330

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящей книге избранных трудов авторов собраны статьи и доклады последних лет, которые в основном уже опубликованы в различных изданиях. В монографии содержатся доклады, сделанные авторами в Государственной Думе РФ на заседании Экспертного совета по развитию инновационной системы в Российской Федерации еще в 2009 году, но, как никогда, проблемы и пути их решения, предложенные авторами, актуальны и сегодня. Более того, авторы ссылаются на исследования и опыт классиков управления как в теории (В.И. Кнорринг «Теория, практика и искусство управления»; Т. Питерс и Р. Уотерман «В поисках эффективного управления»; И. Ансофф «Стратегическое управление», А.М. Омаров «Корпоративная культура»; Джеймс Эванс «Управление качеством»; Масааки Имаи «Кайдзен – ключ к успеху японских компаний» и др.), так и в практике, опираясь на известные своим качеством продукции и культуры западные организации, т. к. лучших примеров для изучения, адаптации и внедрения опыта в российскую практику пока нет.

Незнание науки управления и приводит к печальным последствиям. Наступивший мировой социально-экономический и духовный кризис показывает, что прежние стратегии развития и управления оказались неэффективными, государственные системы разных стран, в том числе России, находятся в опасном состоянии, и нужно найти новые источники развития и способы жизнеустройства. Актуальные для российских регионов проблемы не могут быть решены в традиционных рамках сложившейся системы управления, в том числе и государственного регулирования. Ответ на них лежит в сфере кардинальных изменений не только в области внутриэкономической и социальной политики, но прежде всего в пробуждении самосознания граждан, убедительном формулировании национальной идеи, идеологии и системы ценностей, способствующей устойчивому социально-экономическому развитию. Ответственны и виновны в любых проблемах человечества всегда те, кто старше, мудрее, образованнее, имеют властные полномочия, влияют на умы разных возрастных категорий граждан. К этому числу относимся и мы с вами – ученые, преподаватели, государственные служащие, деятели культуры, и именно нам выпала историческая миссия в тяжелое для страны время проявить весь свой интеллект, таланты и способности, в построении нового мира, светлого и благополучного для народа России и, возможно, для всего мира.

В связи с этим в книге акцентируется внимание на основополагающих задачах и проблемах, а также путях их решения. Первостепенное, фундаментальное значение в социально-экономическом развитии нашей страны имеют система воспитания и образования, культура, государственное и муниципальное управление, формирование корпоративной культуры предприятия, управленческой этики и культуры как гаранта конкурентоспособности и успешности. Поэтому авторы постарались сделать акцент на тех вопросах, которые помогут нам вывести страну из кризиса и занять лидирующие позиции в мировом

пространстве. В книге приводятся конкретные примеры, значения и влияния корпоративной культуры на успех деятельности предпринимательских организаций и государственных учреждений в разных отраслях. Фактически дается методическое пособие по формированию корпоративной культуры и корпоративного кодекса организации, что на сегодня, в условиях построения новой экономики России, развития малого и среднего предпринимательства в стране, может стать хорошим подспорьем руководителю.

Особое внимание в книге уделяется научным и творческим подходам к решению назревших проблем. Авторы считают себя в определенной степени пионерами в области творческого менеджмента и инновационного управления человеческими ресурсами. За прошедшие 20 лет авторы прошли большой творческий путь в области создания и внедрения в практическую деятельность антикризисных, результативных методик и моделей управления организацией и человеческими ресурсами. Своими методиками и предложениями авторы делились не только в статьях и докладах на международных конференциях в Севастополе, Екатеринбурге, Белгороде, Москве и других городах, но и в качестве экспертов, консультантов, лекторов и разработчиков образовательных программ в области управления в Абхазии, Нагорном Карабахе, Таджикистане.

Особенностью и новизной книги, собранных в ней статей и рекомендаций является то, что основные функции управления рассматриваются с учетом требований нынешнего времени как антикризисная мера с акцентом на креативность, управленческую и корпоративную культуру, культуру и качество труда и взаимоотношений, индивидуальный подход с использованием мотивационных управленческих технологий.

Гармонии отношений, производительности труда в организациях способствуют знание этики взаимоотношений и следование этому знанию. Настоящая, искренняя вежливость становится своеобразным мериллом нравственной культуры человека, ведь в ее основе лежат уважение, сочувствие и взаимопонимание людей. «Ничего не обходится нам так дешево, и не ценится так дорого, как вежливость», – М. Сервантес. В вежливости проявляется тонкость душевной организации человека, за ней стоит его воспитанность, она предполагает интеллектуальность, интеллигентность и просто доброе отношение к людям. Она составляет потребность культурных людей. Каждый хочет, чтобы в нем видели прежде всего человека и относились к нему по-человечески. Вежливость служит такому отношению, она благоприобретенное свойство человечества, результат его культурного, исторического развития, плод очеловечивания человека.

Авторы желают нашим читателям извлечь максимальную пользу из прочитанного и использовать представленные знания и опыт не только в своей профессиональной деятельности, но и в процессе самосовершенствования и управления собственной реальностью.

*С любовью и уважением к вам!  
Авторы*

ФЕДЕРАЛЬНОЕ СОБРАНИЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА**  
КОМИТЕТ ПО НАУКЕ И НАУКОЕМКИМ ТЕХНОЛОГИЯМ  
**ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ**  
**ПО РАЗВИТИЮ ИНСТИТУТОВ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ**  
**В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

103265, Москва, Георгиевский пер., д. 2

тел. 692-24-02, факс 692-66-15

« 7 » мая 2009 г.

№ ЭС-3/09

К сведению членов Экспертного  
совета по развитию институтов  
инновационной системы  
в Российской Федерации при  
Комитете Государственной  
Думы по науке и наукоемким  
технологиям

14 мая 2009 года (четверг) состоится очередное заседание Экспертного совета по развитию институтов инновационной системы в Российской Федерации.

Начало заседания: 10.00.

Место проведения: зал 610, новое здание Государственной Думы,  
Георгиевский пер., д. 2

Темы заседания:

1. «О противостоянии мировым финансовым кризисам».

Докл. – д.т.н., профессор МГУ им. М.В. Ломоносова  
Г.И. Ванюрихин

2. «О возможности усиления государственного влияния на активизацию инновационного процесса за счет более полного использования человеческого творческого потенциала».

Докл. – к.э.н., проректор по связям с общественностью  
и инновационному развитию ИПП и ПНПК РАО  
Г.Н. Чиликина

**Председатель  
Экспертного совета**



**В.В. Зубарев**

**Секретарь совета**

**В.И. Сычев**



## **ДОКЛАД Чиликиной Галины Николаевны**

на заседании Экспертного совета по развитию институтов  
инновационной системы в Государственной Думе РФ  
от 14 мая 2009 года

### **Тема: «О возможности усиления государственного влияния на активизацию инновационного процесса за счет более полного использования человеческого творческого потенциала»**

#### **I. России необходимы творческие управленческие кадры**

В период своего правления в статусе Президента России, В.В. Путин акцентировал внимание на том, что России необходимы более амбициозные цели не только в экономике, но и в социальной сфере. В 2012 году вновь избранный президент В.В. Путин, продолжает прежний инновационный курс развития с акцентом на повышение качества жизни граждан страны, считает приоритетной задачей подготовку кадров, и в первую очередь управленческих. Сложилось острое противоречие между вызовами конкурентной среды мирового окружения и возможностями российских субъектов управления отвечать на них. «Низкая оценка возможностей России не в пользу делу», в том числе и в области реализации огромного социального потенциала общества, с чего обычно, как свидетельствует мировой опыт, начинается серьезный экономический рост.

В социальной области политика государства выражена слабо, механизмы ее реализации не отработаны, качество жизни людей уже многие годы не меняется к лучшему, что не позволяет обеспечить серьезные темпы экономического и культурного подъема страны. Не есть ли такое положение дел – результат слабой управляемости общественными делами в России в целом?

Ответ на этот вопрос также есть в послании В.В. Путина: «Работа российских субъектов управления плохо организована, функции государственного аппарата не приспособлены для решения стратегических задач, а знание чиновниками современной науки управления – это все еще очень большая редкость». Назрела необходимость ответить на вопрос, почему в России ослаблена управленческая наука, не развита управленческая культура, слабо используется управленческий ресурс, прежде всего в области повышения качества жизни людей. Коллективным интеллектом предлагаются различные, в том числе и альтернативные, пути решения назревших проблем. Вопросы не могут быть решены в традиционных рамках сложившейся системы управления, в том числе и государственного регулирования. Ответ на них лежит в сфере кардинальных изменений в области внутриэкономической, социальной политики, в формулировании **идеологии**, способствующей социально-экономическому развитию страны. Жизнь потребовала коренных перемен в области социального управления, активизации научного поиска в этом направлении.



Перед Россией в XXI веке стоят сложные проблемы, усугубляющиеся мировым кризисом. Однако научно обоснованных ответов на них пока нет. По моему мнению, один из них видится в создании инновационной теории, методологии и практики социального управления, в **формировании управленцев новой генерации, предрасположенных к социально ответственной управленческой деятельности**, способных действовать в условиях рыночного хозяйства и кризисного состояния общества.

Прежде чем говорить об активизации инновационных процессов и использовании в полной мере творческого потенциала человека, необходимо подготовить такие управленческие кадры, которые будут способны раскрыть и использовать человеческий потенциал и которые смогут эффективно управлять талантами. Необходимо готовить не только тех, кто будет создавать инновации, но и тех, кто будет ими управлять.

«Не меньшие усилия потребуются и для того, чтобы вывести страну из кризисного состояния, придать нашему большому кораблю высокую устойчивость и такую скорость, при которой у народа возникнет чувство победного движения», – пишет д.т.н. профессор МГУ Г.И. Ванюрихин.

Одной из возможностей занятия достойного места в мировом сообществе академик Д.С. Львов считает творческий слой общества: «Это тот слой, для которого творчество и созидание являются исходной нормой жизни, а не только и не столько существования. В подлинном смысле слова – это мастера, создающие научные школы, передающие людям новые знания, обучающие их новым про-

фессиям, производители уникальных изделий, поддерживающие и восстанавливающие здоровье людей, хранители духовных и культурных ценностей народа, работники, способные творить и созидать. Это тот слой, который обладает наивысшим инновационным потенциалом.

Мы либо «оседлаем» творческий фактор, для чего еще не утратили возможностей, либо окажемся одним из фигурантов мирового подполья, деструктивного геопояса, угрожающего существованию и России, и всего мира»<sup>1</sup>. Эти слова известного ученого спустя десятилетия не потеряли своей актуальности.

«Ценность России для человечества не в богатстве ее недр, теряющем значение по мере распространения информационных технологий, а в нестандартном мироощущении, в умении создать конвейер по производству самого дефицитного и самого нужного человеческого материала, способного к творчеству и систематическому генерированию принципиально новых идей»<sup>2</sup>. Возрастающие потребности в творчестве обусловлены не только проблемами мирового и национального значения, но и темпом происходящих изменений, в значительной мере спровоцированного человеком, научными и техническими достижениями «продвинутой части» мирового сообщества.

И теперь возникает проблема «подтягивания» основной массы людей к передовому отряду: «Нужно воспитывать новый тип инженера, в сущности новый тип человека, который бы не чувствовал себя потерянным в быстро меняющемся мире, человека, которого изменения воодушевляли бы, человека, способного к импровизации, уверенного, мужественного, сильного человека, который мог бы с честью и с радостью встретить неожиданную, новую для него ситуацию»<sup>3</sup>.

В своей книге «Креативный менеджмент» (творческие подходы к поиску управленческих решений) Г.И. Ваннорихин утверждает, что «скорость приобретения знаний в быстроменяющемся мире становится соизмеримой с темпом изменения содержания практически любой профессии – и это противоречие не разрешимо без формирования у обучаемых более общих и «сжатых» знаний – метазнаний, без гармоничного развития людей, в том числе и в процессе обучения, без привития умений самостоятельно добывать знания и творить в своей области. Это противоречие не будет разрешимо до тех пор, пока сами проблемы в изучаемой области, специально выявленные и выделенные, не станут содержанием обучения, а методика разрешения проблем органически не соединится с методикой и теорией познания новых явлений, которые возникают все чаще и чаще.

<sup>1</sup> Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы экономики / рук. авт. колл. Д.С. Львов. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999. – С. 28–29.

<sup>2</sup> Практика глобализации: игры и правила новой эпохи / под ред. М.Г. Делягина: ИНФРА-М, 2000. – С. 326.

<sup>3</sup> Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики / А. Маслоу // пер. с англ. ред. Н.Н. Акулина. – СПб.: Изд. группа «Евразия», 1997. – С. 70.

Обучение через творчество не только способствует формированию мета-знаний и компетенций, но и помогает воспитанию «хорошего человека», что в наше «бесчеловечное» время особенно актуально.

Методика творческого поиска, «замешанная» на реальных комплексных проблемах с их экономическими, техническими, социальными, психологическими, нравственными и другими аспектами, должна помогать обучаемым, по выражению М. Мамардашвили, «собирать себя как личность» уже на учебно-профессиональном поле.

Стало общепризнанным, что продолжающаяся в наши дни технологическая революция требует не только специалиста, а всего человека с его культурой, научным мировоззрением, цивилизованными потребностями, высокими нравственными качествами и творческими устремлениями. Творческая индивидуальность развивается во всем пространстве культуры, и наше традиционное обучение с недооценкой гуманитарных дисциплин – для инженеров и точных наук – для гуманитариев уже требуют радикального пересмотра. Освобождение учебных дисциплин от «информационного мусора», от излишних повторений, а также интеграция и «сжатие» знаний позволят высвободить необходимое время для решения творческих задач.

## **II. Человеческий творческий потенциал и его влияние на инновационный процесс**

Возможности усиления государственного влияния на активизацию инновационного процесса за счет полного использования человеческого творческого потенциала я вижу в:

1) создании и культивировании в обществе **идеологии**, направленной на поддержание общечеловеческой системы ценностей, высокой нравственности общества, свободном и гармоничном развитии личности, социально ответственном управлении;

2) тщательном **отборе и подготовке управленческих кадров**, предрасположенных к социально ответственной управленческой деятельности;

3) **модернизации всей образовательной и воспитательной системы** с учетом предоставления возможностей максимального раскрытия творческого потенциала личности во имя процветания страны;

4) использовании как **антикризисной меры** уже имеющегося в России опыта **совмещения общеобразовательной подготовки в средней школе с профессиональной** подготовкой: рабочая специальность даст возможность найти применение не только интеллектуальным знаниям (вуз), но и конкретным прикладным, практическим, навыкам и умениям, востребованным на протяжении всей жизни и в кризисное время;

5) создании **психологически комфортной, творческой среды**, способствующей рождению инноваций как в обществе в целом, так и в организациях в частности;

6) насаждении в обществе **культуры управления, культуры труда**. Культуру в обществе необходимо возвести в ранг наивысшей ценности, способствующей активизации инновационной активности;

7) **использовании** наряду с гармоничным развитием личности в бесплатных государственных и частных учреждениях методик самопознания и самореализации. В стенах школы целесообразно проводить **углубленную профориентацию**, используя наработанный арсенал разнообразных методик, тестов, способствующих наиболее точному выбору будущей профессиональной деятельности в соответствии со способностями и талантами личности;

8) в **реализации лозунга** Эдварда Деминга: «Качество – это образ жизни, смысл существования промышленности и управления». Акцент на **управлении качеством**.

На вышеперечисленные меры правительству стоит обратить особое внимание, т. к. ситуация в области социального управления и кадровой политики драматична. Она характеризуется кризисом социального управления на всех уровнях (центральном, региональном и местном). Отсутствие целесообразной кадровой политики, крайне несовершенной системы обучения, подготовки и переподготовки управленческих кадров обостряет ситуацию.

Управленческая наука «выключена» из механизма регулирования общественными делами (нынешняя нарастающая безработица тому пример).

Прорыв в этом «трагическом заблуждении» российской общественной мысли и поэтому ущербной управленческой практики совершил советский ученый, академик В.Г. Афанасьев. В.Г. Афанасьев в начале 70-х годов проанализировал управленческий ресурс как интегрально-интеллектуальный и как определяющий в развитии общества наряду с социальным.

Невнимание к этому ресурсу неизбежно ведет к стагнации общественного развития. Афанасьев впервые дал целостную картину управленческих отношений и управленческого знания: от целеполагания до эффективности принятых решений, их коррекции. Он также обратил внимание на то, что главным субъектом управления является не государство, не власть, а творческий человек, ресурсы которого в сфере управления неисчерпаемы. Нет ни одного принципиального вопроса в теории социального управления, который в той или иной мере не был бы поставлен в трудах В.Г. Афанасьева («Научное управление обществом», «Человек в управлении обществом», «Общество: системность, познание и управление»).

«Мы забыли, что к явлениям общественной жизни необходим системный, целостный и стройный подход. Забыли, что «все связано со всем», что демократия, гласность, свобода, плюрализм ни гроша не стоят без здоровой, устойчивой экономики». «Отсутствие управленческих знаний у правящей политической элиты, которая и раньше, и сегодня не отвечает на грозные вызовы времени, – одна из причин вчерашнего и сегодняшнего системного кризиса общества»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Афанасьев, В.Г. Четвертая власть и четыре генсека / В.Г. Афанасьев. – М, 1996. – С. 121.

Причина его – кризис управления. Необходима современная, а не вчерашняя, управленческая парадигма, которая базируется на достижениях всех наук (экономических, социологических, политологических, психологических и др.) в их интегральном качестве – современной теории и методологии социального управления, применение которой позволит сохранить целостность общества, его устойчивое развитие, а не стагнацию<sup>5</sup>. «Управленческая наука, социология управления в частности, сегодня только начинает выходить за пределы давно устаревшей парадигмы преимущественно кибернетической, технико-технологической и продвигается в область исследования духовной жизни, творческой индивидуальности, социологии культуры, обобщения духовно-творческого наследия разных народов мира»<sup>6</sup>.

### III. Ноосфера и смена управленческой парадигмы

Важен взгляд В.И. Вернадского на общество: «...стихийное равновесие между социальной средой и биосферой невозможно, оно достижимо только на основе научной мысли как новой геологической сознательно управляемой силы»<sup>7</sup>.

По существу, ученый высказал в начале XX века гениальную гипотезу, полностью подтверждающуюся 100 лет спустя, – дальнейшее существование, развитие, а не деградация биосферы невозможно без ноосферы, которая есть продукт формирования научной мысли, человеческого интеллекта, целесообразной социальности, творческой, управленческой деятельности всех живущих на земле людей.

Если людям хватило ума создать технические средства, способные взорвать жизнь на планете, то должно также хватить ума, чтобы остановить этот агрессивно-потребительский каток, подминающий под себя природу и человека, «перевести стрелки» на путь усиления гармоничных отношений в системе «человек – социум – техносфера – природная среда», – пишет профессор, д.т.н. Г.И. Ванюрихин.

При изучении национальных концепций устойчивого развития разных стран просматривается общий вектор развития. Российские ученые считают, что «человечество начинает движение из «мира вещей» в «мир духовных ценностей», из мира, где доминирует потребность «взять», в мир, где будет доминировать потребность «отдать» для блага людей<sup>8</sup>.

Появление ноосферного сознания и ноосферной идеологии, с чего, видимо, и начинается «прорыв» в цивилизацию будущего, имеет глубокие корни

<sup>5</sup> Авт. кол. Российский менеджмент: технологии успеха. М. – Изд. «Муниципальный мир», 2005.

<sup>6</sup> Шилин, К.И. Россия гармоничного будущего. Социология духовной жизни / К.И. Шилин. – М., 1998; Шефель С.В. Творческая индивидуальность – будущее социологии. / С.В. Шефель. – М., 2000.

<sup>7</sup> Вернадский, В.И. Философские мысли натуралиста / В.И. Вернадский. – М., 1998. – С. 32.

<sup>8</sup> Кузнецова, О.Л. Устойчивое развитие: синтез естественных и гуманитарных наук / О.Л. Кузнецова, П.Г. Кузнецов, Б.Е. Большов. – Дубна, 2001. – С. 153.

в российской культуре. Веками российский образ жизни был природосообразным, что определяло и образ мыслей народа, интеллигенции, в частности российских космистов, которым и принадлежит идея ноосферного развития, означающая для России возрождение и развитие духовных начал, формирование новой объединяющей идеи как органичной части ее духовно-культурного облика. Исторически доказано, что управление способно на основании системного видения мира включить в развитие все факторы прогресса<sup>9</sup>.

**Поэтому смена управленческой парадигмы в ее нынешнем виде предполагает:**

- освоение нового стиля мышления, биоадекватного, корпоративного, природосообразного;
- формирование концептуально-стратегического освоения мира – прогностического, направленного на получение конечного результата с наименьшими общественными затратами на пути корпоративных отношений;
- создание организации, имеющей перспективную генеральную цель развития, с которой знакомы все ее члены и мотивированы к ее достижению;
- постоянное совершенствование управленческих знаний, навыков в опережающем режиме по отношению к требованиям ныне существующей внешней и внутренней среды, что позволяет вовремя корректировать цели организации, совершенствовать технологии принятия решений в режиме их выполнения «цель – средство – результат»;
- социальные, духовные и корпоративные приоритеты являются доминирующими, «экономический» человек должен уступить место «социальному», «духовно-творческому», для которого авторитет неформальной организации и неформального мира не менее важен, чем требование правил, инструкций, поступающих от администрации;
- духовно-творческие и корпоративные начала в управлении становятся определяющими в системе целеполагания.

В целом современная парадигма управления предполагает использование потенциала духовно-творческих индивидуальностей, которых становится все больше.

Именно они возьмут на себя груз ответственности в принятии судьбоносных решений, найдут эффективные пути их реализации. Парадигма управления предполагает соответствующее современной эпохе проблемы и перспективы, миропонимание, в частности с позиции ноосферной идеологии и концепции Н.Н. Моисеева.

---

<sup>9</sup> Теория управления. Социально-технологический подход. Энциклопедический словарь. – М. – 2004.

### Современное миропонимание с позиции концепции Н.Н. Моисеева предлагаем рассмотреть в трех аспектах

- **Экологический императив** как граница допустимой активности человека, которую он в настоящее время, в данных конкретных природных условиях, не имеет права переступить ни при каких обстоятельствах.
- **Нравственный императив как шкала новых нравственных ценностей**, которые соответствовали бы задачам согласованного развития природы, человека и общества, то есть коэволюции.
- **Система «Учитель»** – составная и важная методологическая часть концепции универсального эволюционизма для понимания генезиса человеческого интеллекта (коллективного разума), благодаря которой прачеловек стал человеком, а настоящее и будущее его зависят от прошлого.

XX век подготовил для этого необходимые предпосылки:

- 1) ноосферное мировоззрение стало достоянием многих;
- 2) интеллектуально-творческий потенциал общества неизмеримо вырос;
- 3) силы гражданского общества, которые во многом определяют прохождение передовых идей в сферу политики управления, серьезно окрепли.

Создав социальные средства творческого саморазвития, человек получает возможность превращать себя в духовно творческую индивидуальность – творца ноосферного образа жизни, что снимет угрозу экокатофры и будет способствовать достижению устойчивого, затем и гармоничного развития общества на основе адекватной ему системы управления<sup>10</sup>.

Мир идет к новой практике раскрытия жизненных сил человека через местные сообщества на основе утверждения социально-экополисных концепций и принципов<sup>11</sup>.

Роль творческой составляющей в интенсификации производства и обеспечении экономического роста возрастает, причем темпами, более высокими, чем у остальных факторов производства. Наступившее столетие считают не только веком информационных технологий, но и веком созидания и созидателей. Способность к творчеству становится двигателем экономики. В этих условиях резко

<sup>10</sup> Авт. кол. Российский менеджмент: технологии успеха. – М.: Муниципальный мир, 2005.

<sup>11</sup> Гладышев, А.Г. Концепция «Экополис» / А.Г. Гладышев. – Одинцовский, 2004.



повышается значимость поиска, сохранения и стимулирования талантливых людей, которые могли бы генерировать идеи и воплощать их в жизнь.

Известно, например, что на деятельность, связанную с творчеством, в целом ряде индустриально развитых стран приходится от 1/3 до половины всей заработной платы. Творческие люди становятся главным экономическим ресурсом страны, а их отыскание и развитие превращается в важнейшую задачу лидеров организаций. Современные организации призваны постоянно искать новые таланты, удерживать, удовлетворяя их нужды, эффективно использовать их потенциал и создавать им такую рабочую среду, которая наполнена творческими прорывами и нетривиальными проблемами.

Организация, обладающая талантами в большом количестве, способна на многие неожиданные решения и, как следствие, имеет повышенные шансы на успех. А успех обеспечивают такие факторы, как личный талант и скептицизм в отношении сложившихся традиций. Творческие идеи и решения первоначально возникают в головах людей в результате переработки и осмысления полученной ранее информации, прозрения, доведенного до уровня оригинальных обобщений, выстроенных на основе новых фактов, аргументов, экспериментов, расчетов, гипотез и постулатов.

#### **IV. Суть интеллекта не в том, чтобы знать наверняка, а в том, чтобы пробовать новое**

Творческий дар лучше всего проявляется в условиях интенсивного интеллектуального общения в форме дискуссий, конференций, обмена информацией всеми доступными способами. Особая роль в творческой деятельности принадлежит образованию, характер и значение которого существенно изменяется. Наиболее полно современные тенденции его развития обозначились в концепции образования в течение жизни.

Во многих современных компаниях на переподготовку специалистов отводится 15–20% рабочего времени. За весь период профессиональной деятельности (примерно 40 лет) каждый специалист должен повышать свою квалификацию 5–8 раз. Рекомендуются выделять специалистам 10 часов в неделю на изучение литературы по специальности и 40–80 часов в год – на участие в какой-либо форме непрерывного образования<sup>12</sup>.

Постоянный поиск новых идей и эффективная работа, направленная на их реализацию, – такова роль лидеров в «управлении талантами», обеспечении их плодотворной деятельности по достижению целей организации. Любая попытка внедрить изменения может закончиться неудачей, но если люди, как творцы, так и руководители, поверят в необходимость изменений, им сопутствует успех.

Лидерам организации предстоит создать такую атмосферу, в которой люди поверят в правильность стратегии организации и решений менеджмента.

---

<sup>12</sup> Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: Изд. «Инфра-М», 2009. – С. 454.

Интеллектуальные работники образованны и опытни, их нанимают ради знаний и способностей. В работе им нужны информация, знания и условия для применения своих теоретических и аналитических способностей. Работу они рассматривают в качестве источника для удовлетворения и оптимизма, места для творчества и приобретения материальных и духовных благ.

Суть интеллекта не в том, чтобы знать наверняка, а в том, чтобы пробовать новое. Нередко при этом приходится рисковать. В равной мере важно не только использовать новые мысли, но и отказаться от старых идей. Исследованиями доказано, что люди используют не более 5% (а порой не более 1%) возможностей своего мозга. Ограничиваясь в своей деятельности лишь задачей повышения эффективности, они пользуются левым полушарием мозга, который отвечает за логику и анализ.

Другое же – правое полушарие, отвечающее за образное мышление и интуицию, пока еще во многих случаях обуславливает потерю огромного творческого потенциала. И лишь использование интеллектуальных возможностей во всем их многообразии и целостности обещает достижение творческой гармонии<sup>13</sup>.

В промышленно развитых странах «работники знания» превратились в доминирующую группу работников. По численности они превосшли группу индустриальных рабочих, и, по оценке исследователей, в настоящее время «работники знания» составляют около 1/3 занятых в экономике развитых стран<sup>14</sup>.

При налаживании отношений «лидер – таланты» одним из ключевых условий является способность лидера поощрять творчество. Высокая оценка творческого разнообразия создает атмосферу в организации, которая поощряет каждого работника раскрыть собственный потенциал. Это возможно при создании высокой корпоративной культуры и эмоциональной компетенции руководителя. Создание условий для творчества говорит о высокой культуре организации. Под творчеством понимается генерация новых идей в ответ на воспринимаемые потребности организации или имеющиеся у нее возможности. **Творчество – первый шаг на пути к инновациям**, жизненно важному фактору долгосрочного успеха организации. Многие изобретатели и новаторы – творческие люди, отыскавшие уникальные технические и организационные возможности и воспользовавшиеся ими. Каждый человек имеет способности к творчеству. Творческие личности отличаются оригинальностью взглядов и подходов, открытостью, любознательностью, умеют концентрироваться на сути возникающих проблем, отличаются упорством и восприимчивостью к новым идеям. Творчество может рассматриваться как отличительная черта организации или ее подразделений. Характеристики творческой организации аналогичны чертам

<sup>13</sup> Роу, Алан Дж. Креативное мышление. Как добиться успеха в новом веке / Алан Дж. Роу // Библиотека лидера. – М.: NT Press, 2007.

<sup>14</sup> Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: Изд. «Инфра-М», 2009.

творческой личности. Творческие организации имеют гибкую структуру, должностные обязанности сотрудников определены приблизительно, сферы ответственности частично совпадают, формулировки задач носят общий характер, акцент делается на совместной работе.

Творческим организациям свойственна свобода, состязательность и партнерство, которые являются источником новых идей. Стремление повысить творческий уровень и развить способности к инициированию изменений выражается в разработке различных программ. Опыт показывает, что формируемые творческие коллективы, инновационные команды добиваются больших достижений благодаря тому, что заранее подбираются люди с разными чертами характера и склонностями, с разной профессиональной подготовкой, готовностью отказаться от шаблонов.

Свои роли выполняют и теоретики, и эксперты, и изобретатели, и координаторы, и те, кто умеет представлять полученные результаты. Не меньшее значение имеет и создание целых подразделений организации, которым вменяется в обязанность задача предугадывать и отслеживать тенденции в самом начале их развития, совершать «прорывы» в технологической сфере, определять инновационную направленность деятельности организации в целом. Очевидно, что единственным способом обеспечения непрерывной инновационной деятельности является постоянная поддержка и развитие творческого потенциала организации.

Предварительными условиями такой поддержки и развития являются:

- 1) благоприятный инновационный климат;
- 2) процесс творческого планирования;
- 3) разрушение барьеров, сковывающих развитие;
- 4) стимулирование источников идей;
- 5) инновационные стимулы;
- 6) коммуникационные процедуры;
- 7) процедуры оценки идей;
- 8) инновационный менеджмент.

Важно исходить из того, что творчеству нельзя приказывать, но творческий потенциал людей можно высвободить. Это становится возможным при приверженности персонала целям организации, а приверженность возможна при сильной корпоративной культуре. Истоки творчества можно найти в мотивации, в основе которой лежит вера в цель. Нельзя сводить корпорацию к модели, когда, с одной стороны, есть горстка «мыслителей», а с другой – огромная масса бессловесных исполнителей<sup>15</sup>.

Организация должна стремиться к формированию стабильной синергии, связанной с объединением самых разных навыков и позиций. Создание основы для всплеска коллективной творческой энергии означает получение стабильного

---

<sup>15</sup> Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: Изд. «Инфра-М», 2009.

«урожаем» результатов использования интеллектуального потенциала каждого сотрудника, который в полной мере раскрывается, когда человеку дают возможность проявить себя в конкретном деле. Общей основой эффективного «управления талантами» должно стать достижение стратегических целей организации.

Том Питерс, известный специалист в области управления, в книге «Tom Peters Re – imagine!» (2003) приводит список нематериальных признаков, характеризующих талант: выказывает страсть, воодушевляет окружающих, обожаем напряжение, жаждет действий, знает, как закончить начатое, проявляет любопытство, воплощение чудачества, источает веселье, мыслит масштабно, «достает» таланты<sup>16</sup>.

## **V. Творческая обстановка в организации и инновации**

Сильнейшая потребность человека – это потребность быть оцененным по достоинству. И наиболее талантливые люди, поскольку они располагают достаточно широким выбором, направят свои таланты туда, где их больше всего ценят.

Различные исследования, проводившиеся в последнее время, указывают на то, что можно сформулировать ряд принципов, направленных на **создание условий творческой обстановки в организации:**

- 1) выделение общих направлений, а не спецификация задач;
- 2) поощрение готовности брать на себя ответственность и проявлять самостоятельность в принятии решений;
- 3) поощрение инакомыслия;
- 4) организационная структура, которая предоставляет реальные возможности для проявления инициативы и творческого труда;
- 5) внимательное отношение к новым идеям;
- 6) организация работы на стыке дисциплин;
- 7) неизменное способствование свободному движению информации.

Если руководители хотят, чтобы талантливые люди развивали свой максимальный уровень производительности и приносили максимальную потенциальную отдачу, они не должны поручать таким людям рутинные работы.

В систему «управления талантами» входят такие элементы, как выявление талантов, их привлечение, удержание и организация использования талантов. Руководители должны обеспечить такое распределение рабочих мест, при котором работники выдавали бы максимум знаний, максимум инноваций и имели бы максимальное влияние. Руководители должны в равной мере выявлять скрытые таланты своих работников и нанимать новых талантливых людей. Творческий процесс во многом хаотичен, но в организациях, делающих ставку на новаторство, работают настойчивые люди, они и воплощают проекты в жизнь. Особое

---

<sup>16</sup> Питерс, Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Питерс // пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

влияние на активизацию инновационных процессов оказывают **управленческая культура, этика** и в первую очередь это касается государственных управленцев. С каждым государственным или муниципальным служащим либо с их совокупностью в каком-либо органе многие связывают свои надежды на милосердие и помощь, на справедливость закона. Люди полагают, что специалисты органов государственного и муниципального управления знают их нужды, разделяют тревоги населения, беспокоятся о его благополучии. Печально, когда это не оправдывается, и радостно, когда человек получает удовлетворение. Естественно, что служащий не все и не всегда может решить, но обойтись с человеком достойно обязан в любом случае.

Тем самым для государственного и муниципального служащего, для руководителя любого органа власти очень важно владеть культурой управления, которая сказывается во всем – от окружающей обстановки до языка общения и теплоты глаз.

**Культура включает в себя три группы элементов:**

- мыслительные (знание, опыт, информация, язык и т.д.);
- поведенческие (одежда, движения, поза, общение и т. д.);
- институциональные (должностные обязанности, инструкции, правила делопроизводства, законодательные акты, служебные традиции и т. д.).

Каждая из них имеет свое значение и выполняет свою роль в реализации функций власти и управления. Усвоение этих элементов требует времени, терпения и умения. «Владеющий культурой и знанием о своей стране обладает большим ресурсом для обеспечения рациональности и эффективности государственного и муниципального (как его вида) управления», – пишет Г. Атаманчук, доктор юридических наук, Заслуженный деятель науки России. В условиях демократического развития и активизации инновационного потенциала граждан существенно возрастает педагогическая нагрузка организационных форм управления. Мощный заряд педагогического и психологического свойства присущ самому управляющему воздействию, способному видоизменить цели, деятельность и поведение людей, обогащая их новыми знаниями, представлениями, идеалами, качествами характера. Среди множества факторов, благоприятствующих инновационной активности граждан, особое место принадлежит нравственному и профессиональному авторитету власти, подкрепленному единством слова и дела<sup>17</sup>. Взаимоуважительный, устойчивый, психологический контакт между управленческим персоналом и гражданами – залог того доверия между государством и обществом, на котором, в конечном счете, зиждется эффективность управления.

Не может недооцениваться также эстетическая составляющая управленческой культуры. Именно благодаря ей «каждая форма человеческой деятельности возвышается до уровня одухотворенности, отношения человека к человеку регу-

---

<sup>17</sup> Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления / Г.В. Атаманчук. – М. – С. 32.

лируются критериями гармонии взаимоотношений, совершенствуется познавательная активность людей»<sup>18</sup>.

Действительность, однако, такова, что не всех государственных и муниципальных служащих природа одарила необходимыми социально-психологическими качествами, среди тех, которые изначально отсутствуют, есть сравнительно легко компенсируемые, а есть мало, а то и вовсе невозможные<sup>19</sup>.

Эффективность управления человеческими ресурсами и, в частности, инновационным развитием предполагает формирование управленческой компетенции. Если не приводить компетенцию в соответствие с требованием времени, то ее реализация может вступить в противоречие с действительностью, стать тормозом прогресса.

**Компетентность** в конечном счете являет собой сумму двух слагаемых: компетенции профессиональной, а также личных и деловых качеств. Для успешной управленческой деятельности высокого коэффициента интеллектуального развития (IQ) недостаточно, важна **эмоциональная компетенция**, что предполагает понимание чувств, эмоций (эмпатия) и причин поведения других людей, самоконтроль, настойчивость, умение воздействовать на мотивацию людей, способность располагать к себе, добиваться взаимопонимания и сотрудничества<sup>20</sup>.

Для возможности использования человеческого творческого потенциала необходимы такие способности, как умение разбираться в людях, желание создавать новое и творчески трудиться, обладание интуицией и визуализацией, т. е. способность «видения» намечаемого, прогнозируемого, а также силой личного воздействия (личным обаянием).

**Усилить государственное влияние на активизацию инновационного процесса в обществе возможно лишь через талантливых управленцев, владеющих наукой и искусством управлять.**

Соответственно, возрастает интерес к дидактике – отрасли педагогики, разрабатывающей научные основы обучения и образования, а также к акмеологии – отрасли психологии, в рамках которой отрабатываются принципы профессионального развития по высшим меркам личностной самореализации и творческого вклада в профессию<sup>21</sup>.

Успешность миссии управленческой культуры в сфере государственного управления и местного самоуправления определяется в конечном счете построением правового государства. Эта миссия осуществляется тем успешнее, чем основательнее и эффективнее духовно-культурное обеспечение жизнедеятельности самого гражданского общества.

<sup>18</sup> Пивоев, В.М. «Философия культуры / В.М. Пивоев. – СПб. – 2001. – С. 213.

<sup>19</sup> Розанова, В.А. Психологические парадоксы в управлении / В.А. Розанова. – С. 114.

<sup>20</sup> Авт. кол. Руководитель 21 века. Развитие управленческого потенциала. – М.: Изд. «Дело». – 2007. – С. 69.

<sup>21</sup> Деркач, А.А. Психология развития профессионала / Деркач А.А. и авт. кол. – М., 2000. – С. 43–46.

Объективная оценка управленческого опыта, однако, неотделима от прошлого понимания механизма соотношения традиционного и креативного в сфере культуры<sup>22</sup>.

## VI. Креативная деятельность и креативное мышление управленца

**Креативной деятельностью** вообще и управленческой в частности является та, которая включает в себя новые или уникальные подходы, и если результаты могут быть названы полезными или приемлемыми. Разработаны тесты, которые, исследуя креативный потенциал, определяют креативное мышление личности.

**Креативное мышление** описывает то, как мы видим и понимаем мир, наши основные убеждения и нашу индивидуальность. Креативность концентрируется на том, как мы думаем, на нашем сильном желании достичь чего-то нового или отличного от всего остального<sup>23</sup>.

Существует тест «Профиль креативного потенциала», который используется для определения четырех основных стилей креативного мышления.

1. Интуитивный – сконцентрированный на результатах и полагается на предыдущий опыт при ведении дел.
2. Новаторский – сосредоточен на решении проблем, систематичен и полагается на факты.
3. Образный – способен мысленно представлять благоприятные возможности, получать удовольствие от сочинительства и думает нестандартно.
4. Воодушевляющий – сконцентрирован на социальных переменах и самоотдаче без остатка.

Ключ к пониманию креативности дает осознание того, что внутреннее побуждение, или страсть к созданию ради создания – это нечто большее, чем ожидание похвал со стороны. Те, кто уделяет внимание похвалам, обычно менее успешны, чем те, кто стремится творить, не обращая внимания на то, что скажет весь мир<sup>24</sup>.

**Креативность не зависит от возраста.** Уэйн Дэннис изучил жизнь 378 ученых и показал, что возраст не является сдерживающим фактором. Как следует из его исследования, ученые и артисты (большой частью мужчины), прожившие по меньшей мере 79 лет, все еще были креативны. Ученые были менее всего продуктивны, когда им было по 20 лет, и достигали максимальной производительности в 40, 50 и 60 лет.

<sup>22</sup> Ионова, А.И. Этика и культура государственного управления / А.И. Ионова. – М.: Изд. «Флинта». – 2005.

<sup>23</sup> Роу, Алан Дж. Креативное мышление. Как добиться успеха в новом веке / Алан Дж. Роу // Библиотека лидера. – М.: NT Press, 2007. – С. 33.

<sup>24</sup> Там же. С. 33–34.

«Людям необходимо понять – говорит геронтолог-психиатр Джин Д. Коэн, что креативность остается в старости и может быть улучшена с помощью мощного эффекта длительной креативной деятельности».

Генетическая предрасположенность к определенному виду деятельности доказана учеными. Считается, что человек 15% своих способностей и особенностей наследует, а 85% формируются и развиваются в социуме. Автор из личных наблюдений и анализа все же генетической предрасположенности отдал бы не менее 75%, при этом считая, что, несомненно, среда имеет огромное воспитывающее значение.

Черты характера описывают наше поведение, отражая наши ценности и убеждения. В свою очередь, личность определяется нашими генетическими данными и воздействиями окружающей среды, произведенными в детстве. Характер необходимо изучать для определения креативного мышления личности. Интересное исследование черт характера было проведено Дином Хамером, специалистом по молекулярной биологии. Он и его коллеги по Национальному институту здоровья идентифицировали ген в хромосоме № 11, который выглядел связанным с чертой, называемой «поиск новизны», и ген в хромосоме № 17, который может играть роль в управлении чувством тревоги. Исследование генов может быть очень сложным, потому что, хотя ДНК и состоит всего из четырех химических элементов – аденина, гуанина, цитозина и тимина, но взятые вместе, они дают около миллиона комбинаций в одном человеческом гене. Хамер также изучил, как различные элементы, такие как допамин и серотонин, влияют на работу мозга и регулируют настроение человека. Эти химические элементы важны для понимания креативности, потому что они влияют на рассуждения, оценки, память, и на то, как мы используем креативность. Все эти факты лишний раз подтверждают, что **при управлении человеческими ресурсами и эффективностью в достижении поставленных целей необходимо рассматривать человека как биологический вид, психологический тип, социальную личность, целостную, уникальную, неповторимую систему, которая для раскрытия своего творческого потенциала, требует индивидуального управленческого подхода, основанного на глубоких и разносторонних знаниях о человеческой природе.** Лидерам нужно понимать, что другие люди имеют свои взгляды, и нужно быть убедительным, добиваясь признания необходимости реформ и инновационных преобразований. Инновационные преобразования осуществляются людьми с креативным мышлением, поэтому таких людей необходимо выявлять и создавать условия для постоянного творческого развития и поиска новых идей, полезных обществу.

Креативностью необходимо умело управлять. В редакции Э.М. Короткова «креативный менеджмент представляет собой тип управления, опирающийся на творчество персонала и предполагающий творческий подход менеджера в реше-



нии всех проблем»<sup>25</sup>. Одной из возможностей усиления государственного влияния на активизацию инновационных процессов в стране может стать **государственная политика в области образования и воспитания**, поддержка постоянного развития на всех уровнях, интеллектуальных способностей всех членов общества, т. к. интеллектуальные способности вместе с креативностью определяют потенциал нации. Самодвижение и саморазвитие, о котором пишет П. Симонов, требуют энергии или энергетики. Речь идет об адаптационной энергии, то есть такой составляющей общей энергии организма, которая может быть использована для приспособления к изменяющейся среде, а также для изменения своей жизненной стратегии для самосовершенствования<sup>26</sup>. Необходимо возведение постоянного совершенствования и развития каждого члена общества в стиль жизни, смысл существования, национальную стратегическую задачу, направленную на повышение качества жизни всех граждан страны. Для активизации инновационного процесса и успешного продвижения по пути социально-экономического развития страны прежде всего необходимо обратить пристальное внимание на качество подготовки управленческой элиты России.

Перед обществом в 21 веке встает задача сбережения и подготовки талантов и «светлых умов» на государственной службе. Ясно, что без этого, равно как и без массивированного прихода в управленческий аппарат людей, профессионально обученных и образованных, с высокими духовно-нравственными достоинствами, с мотивацией, ориентированной на ценности социальной ответственности, Россия не сможет иметь эффективной системы государственного управления и местного самоуправления, не сможет в конечном счете утвердиться на стезе современного прогресса. Важное подспорье созидания авторитета руководителя на государственной и муниципальной службе – понимание современной роли культуры управления. «Идеи управления, порожденные культурой, возникают сегодня как осознание необходимости обновления самого процесса обновления. Умение строить его с учетом человеческого фактора пробуждают к жизни особые механизмы, открывающие новые пути и средства для коллективного взаимодействия. Являясь по своей сути механизмами самоорганизации, высвобождающими энергию человеческой инициативы, они позволяют эффективно реагировать на неопределенность и быстрые изменения окружающего мира в решении неограниченных задач управления»<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Изд. «ДеКа», 2004. – С. 63.

<sup>26</sup> Ванюрихин, Г.И. Креативный менеджмент. Творческие подходы к поиску управленческих решений / Г.И. Ванюрихин. – М.: МАКС Пресс, 2007. – С. 105.

<sup>27</sup> Богатырева, Т.Г. Современная культура и общественное развитие / Т.Г. Богатырева. – М.: Изд. «РАГС», 2001. – С. 167.

# АКТУАЛЬНЫЙ СЕГОДНЯ ПРОЕКТ «УПРАВЛЕНЕЦ РОССИИ»

АВТОР – Г.Н. ЧИЛИКИНА  
ПРЕДСТАВЛЯЛСЯ С 2008 ГОДА  
НА РАЗНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПЛОЩАДКАХ

## Управленец России

### Автор и руководитель проекта -

Г.Н.Чиликина к.э.н., декан ф-та Мировой экономики, менеджмента, финансов и сервиса (МЭМФиС), зав. кафедрой инновационного менеджмента МНЭПУ.



## Путь развития РФ

**Проект «Управленец России» отражает план В. В. Путина о социальной ответственности бизнеса, государственного управления и перехода на инновационный путь развития, где социальные инновации и качество жизни народа имеют приоритетное значение.**

## Актуальность и новизна проекта

В российском обществе, явно ощущается низкий уровень морали общества, экологической и управленческой культуры.

Для устойчивого развития, активизации творческого процесса, разработки инноваций, их внедрения в экономику, нужны социально ответственные управленцы, специалисты – разработчики, в том числе в области социальных инноваций.

### **Для этого необходимо:**

1. Создать механизм отбора среди молодежи, способных к управленческой деятельности, генерированию новых идей, инноваций. Управленцев новой формации, с последующим их развитием, воспитанием, образованием.
2. Поддержать талантливых, одаренных, предрасположенных к социально- ответственной управленческой деятельности .  
Приоритет – генераторы идей, креативные, интеллектуально разносторонние, генетически предрасположенные к социально – ответственной управленческой деятельности молодые люди из разных слоев населения РФ.
3. Формировать качественно нового, социально - ответственного руководителя с высокими нравственными принципами, гуманным мировоззрением, экологической и управленческой культурой, способного поднять качество жизни граждан страны на достойный цивилизованного общества уровень.

## Цель проекта и предполагаемый результат

- Создать технологию отбора и подготовки управленцев, в первую очередь, государственного и муниципального управления.
- Использовать зарекомендовавшие себя технологии служб безопасности РФ для отбора кадров предрасположенных к социально – ответственному управлению.
- Формировать новый тип управленца, специалиста по двум направлениям: в области создания инноваций и управления, ориентированного, на общечеловеческую систему ценностей и глобальную ответственность.
- Результат управленческой деятельности – высокий уровень культуры и качества жизни всех слоев общества. Устойчивое развитие и гармонизация взаимоотношений в обществе, процветание России в целом.

## Необходимые условия для реализации проекта

1. Определиться с идеологией, выбором пути, стратегией развития России.
2. Формировать культурно – развивающую среду способствующую прогрессивному движению вперед.
3. Разработать программы подготовки управленческих кадров в соответствии с целью.
4. Определение и закрепление конкретных экспериментальных школ Москвы для апробации задач проекта.

## **Предложения для сотрудничества с властью и бизнес инвесторами**

1. Включиться в подготовку управленцев предлагается государственным и бизнес структурам, для формулирования и формирования необходимых специальных компетенций, умений и навыков под конкретную социальную сферу, а также для повышения квалификации преподавателей, воспитателей, управленцев сферы образования.
2. Создать клуб «Управленец России» с целью достижения синергетического эффекта теории и практики управленцев, бизнесменов, науки и представителей культуры.

## **Экспертный совет**



## Представление проекта в Москве и регионах



## На приеме Президента Абхазии Багапш С.В. 2008 год





В Абхазии с В.В. Горбатко, генерал-майором авиации,  
лётчиком-космонавтом СССР, дважды Героем Советского Союза



Лекции для руководителей гостиничного бизнеса в Абхазии



## В Нагорном Карабахе. Ученые, предприниматели, МОЛОДЕЖЬ



**Раздел I**  
**ПРОГРЕССИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**  
*Г.Н. Чиликина*

---

**Глава 1**  
**ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**  
**И ОБНОВЛЕНИЕ РОССИИ**

*«Моральные ценности – не бессмысленное изображение дряхлых моралистов. Они потому и называются ценностями, что без них невозможны ни дальнейшее развитие общества, ни счастливая жизнь».*

А. Моруа

I. «Для того чтобы найти пути, ведущие в будущее, надо знать прошлое, представлять свое место, место человека в реализации стратегии Природы», – пишет Н.Н. Моисеев и продолжает: – Нравственный императив потребует и нового мышления политиков, поскольку должны качественно измениться отношения между государствами, и политикам придется признать не только невозможность использовать силовые приемы для разрешения противоречий, но и признать существование общих целей сохранения экологической стабильности планеты и, наконец, необходимость изменения моральных и нравственных принципов жизни людей. Мы вступили в такую эпоху своей истории, когда один человек может оказаться источником бедствий для всего остального человечества – в руках одного человека могут оказаться сосредоточены невообразимые мощности, неосторожное, а тем более преступное использование которых может нанести человечеству непоправимый вред».

Нынешняя эпоха оказалась серьезным испытанием как для России в целом, так и для каждого гражданина в отдельности. Сегодня наиболее важным и актуальным является определение выбора политического и экономического пути, который обеспечит национальную безопасность государства, а также перспективное, цивилизованное развитие, которое невозможно без опоры на нравственные принципы и высокий уровень управленческой культуры. По словам

Т. Публий, «Нет ничего того, что нельзя было бы извратить плохим исполнением», плохое исполнение какого-либо дела – это результат действия безнравственной персонь». Сегодня остро стоит проблема нравственного выбора и становления народа и власти. Радует все же наступающая тенденция осознанности народа, прозрение и трансляция в общество многими авторами необходимости построения нравственного государства – С.С. Сулакшин, интегрированного социализма (ноосферного социализма) – С.Ю. Глазьев, сетевого социализма – А.В. Щербачков, нового социализма – Г.Н. Чиликина и Г.И. Ванюрихин. Весь исторический опыт мировой цивилизации показывает нам крах в итоге любой системы, если она пренебрегает нравственными категориями, такими как честь, совесть, долг, справедливость и т. д. «Любая реформа, кроме нравственной, бесполезна» – Т. Карлель. Жизнь нам показывает всю пагубность неверно принятых решений и поступков управленцев, которые призваны именно для того, чтобы создать благоприятную среду, способствовать устойчивому развитию, высокому качеству и уровню жизни как общества в целом, так и каждого гражданина страны в частности. России нужен обновленный социализм, и для построения новой системы обновленного социализма необходимо ясное представление пути развития, стратегии достижения конечной цели, и здесь не обойтись без научных знаний, накопленных разными направлениями науки, в первую очередь гуманитарными и естественными, необходим их созидательный синергетический эффект.

В современном понимании стратегия – генеральная, основная цель, направленная на достижение устойчивости и обеспечения развития системы, ее безопасности с учетом внутренних и внешних факторов. Стратегическое управление начинается со стратегического целеполагания, при этом каждый уровень целеполагания имеет множество альтернативных целей и путей их достижения. Если для страны стратегически важно определение выбора пути с перспективой безопасности и устойчивого развития, то для каждого человека это направление жизнедеятельности, где в наибольшей мере будут реализованы жизненные силы людей, данный ей творческий потенциал как для личного счастья, так и во благо общества. Так как главная цель стратегии управления – улучшение качества жизни людей в гармонии с природой, обществом и космосом, то естественным образом возникает необходимость в формулировании стратегии развития человеческих ресурсов, способных обеспечить своим трудом то самое качество жизни и устойчивое развитие. «Устойчивое развитие – это когда общество использует не капитал Природы, а дивиденды от него» – М. Гельтман. Для осуществления социального проектирования необходимо сформировать концепцию развития. Многие беды государства – это результат кризиса управления, не видящего истинной нравственной опоры, необходимой при принятии решений, лишённого современного социально ответственного взгляда, каких-либо концептуальных разработок.

«Никогда и ни одна власть не была в состоянии предотвращать падение, поднимать рухнувшую страну, восстанавливать разрушенную государственность

без опоры на культуру, традиции, без призывов к высоким духовным и нравственным целям» [1]. Одна из главных задач государственного управления – создание просторов для саморазвития, самопроявления созидательных сил общества.

«Основная функция государства – обеспечить жизнь и самосохранение общества как единого целого. Она детализируется в сложную систему функций – установление правового порядка и охрана его, защита от внешних нападений и т. д. В число этих функций попадает и забота о частных интересах каких-то категорий граждан, слоев, классов, а также примирение вражды между ними... Государство есть орган примирения классов» [2].

Сущностью культуры общества является стремление к совершенствованию человеческой жизни путем развития созидательных, креативных способностей, физических и духовных сил ее носителей на основе их социально-культурного единства, утверждения жизненно значимых ценностей. В последних находит свое воплощение «жажда к высшему усовершенствованию» (В. Гете), т. е. потребность в культуре. Разве может быть социально-культурное единство, т. е. единство жизни в современном обществе при таких ее характеристиках, как социальный раскол и социальная поляризация, несправедливость, разобщение власти и общества, рост преступности, коррупция, расхождение интересов и ценности основных социальных групп, экологический, экономический кризисы, неблагополучие в сферах науки, образования, воспитания, культуры, тревожные ситуации в области национальных и конфессиональных отношений. Чтобы решить обозначенные проблемы, необходимо менять культуру управления прежде всего в органах государственной власти. Главное предназначение культуры как социального явления – обеспечить необходимое качество жизни и устойчивое развитие общества, что возможно только при трансформации управления и экономики в целом, формировании гуманистического мировоззрения и объединяющей общество идеологии. Отсюда следует, что назрела необходимость в интеллектуальной революции, где фундаментальной основой должны стать: общечеловеческая система ценностей, высокий уровень культуры управления, культуры труда, жизнедеятельности общества и профессионализм.

II. Россия сегодня находится в активном поиске оптимального и эффективного пути развития, направленного на повышение качества жизни людей, оказывает миротворческое влияние на мировые процессы. «Мы заинтересованы в сохранении или налаживании новых экономических отношений со всеми странами и зарубежными компаниями, которые проявляют в этом заинтересованность. Но при любой ситуации единственной альтернативой для России является опора в первую очередь на наши внутренние резервы и возможности для количественного и качественного роста экономики», – говорит в своем последнем докладе академик РАН Е.М. Примаков на заседании «Меркурий-клуба» [3]. История показывает, что для российского менталитета либеральная система развития пагубна, и необходимо изменить вектор направленности в сторону более гуманной, социально благополучной модели, взять все лучшее из прошлого и,

не исключая рыночной экономики, строить новый социализм. Миссия нашей страны в мировом духовном лидерстве, гуманизме и миротворчестве, спасении планеты от разрушения. Но для достижения этой цели нужен другой, особый тип управленца – человека со вселенским сознанием, новым мышлением, который может вести человечество к прогрессу, развитию именно с точки зрения космической эволюции, о чем изложили в философских трудах Живой этики Е.Н. Рерих и Н.К. Рерих. В частности, идеи книги «Община» – о созидании мира нового на духовных эволюционных основах. Учение Живой этики рассматривает культуру как ведущее начало человеческой жизни.

Хочу привести выдержку из текста выступления по радио Франклина Делано Рузвельта в годы его президентства, 1993–1945 гг. Этот период истории США характерен тяжелым, затяжным кризисом, который получил название «Великой депрессии», и выходом из него благодаря новым методам и смелым действиям президента. «Президент, как никто другой, обязан мыслить категориями всей страны. Он должен думать не только о ближайшей перспективе, но и о более отдаленном будущем, когда президентом будет уже кто-то другой. Он не должен ограничиваться среднестатистическими данными о материальном достатке и благополучии страны, поскольку за усредненными цифрами легко не заметить опасные проявления бедности и нестабильности. Он не должен допускать, чтобы страна была введена в заблуждение временным процветанием, достигнутым за счет расточительной эксплуатации ресурсов, которых надолго не хватит. Он должен беспокоиться не только о том, чтобы уберечь нас от войны сегодня, но и о том, чтобы войны не знали наши будущие поколения. Нам нужно прочное и постоянное благосостояние, а не временное благополучие одних слоев общества за счет других. И мир нам нужен прочный, на долгие времена. Такой можно построить общими усилиями всех миролюбивых стран» [4]. Хорошо сказано, но сегодня у власти в США другие лидеры, другие ценности и другая риторика, этот пример еще раз говорит нам об огромном значении человеческого фактора (а не математических моделей) на все происходящие события в мире.

Сегодня настал исторический момент кардинальных изменений в мировоззрении как отдельных людей, так и общества в целом, наступает понимание необходимости синтеза экономики и культуры, который может привести страну к высотам в своем развитии. Начинать надо со стратегии развития человека, с самых первых шагов его жизни, с системы формирования личности, способной с любовью и ответственностью относиться к окружающей его природе, себе подобным, результатам труда, а также проявлять себя и строить свою жизнедеятельность на основе возвышающего душу влияния эстетики, высокого искусства, красоты окружающего мира. Ценность качественного труда, в том числе управленческого, приобретает первостепенное значение, а это то, что воспитывается, поэтому не может быть полезным для общества образование без системы воспитания. По мнению автора, «качество – это есть то, что сделано с любовью», если человек занимается любимым делом, то результаты его труда высокого качества.

Как правило, человек, увлеченный чем либо, не замечает времени, тем самым приобретает и оттачивает мастерство, достигает наилучшего результата в своей работе. Тому пример жизнь многих замечательных людей: ученых, конструкторов, изобретателей, творческой интеллигенции, руководителей предприятий и т. д. Любимое дело – то, что получается у человека значительно лучше, чем любое другое, а это говорит о генетической предрасположенности к определенному виду деятельности. Существует генетическая предрасположенность к определенным видам деятельности, и это уже не секрет, необходимо только разработать систему выявления способностей в раннем возрасте и развивать их в данном направлении. Способностей может быть несколько, и это легко увидеть, используя метод наблюдения за проявлениями и стремлениями к конкретным занятиям в процессе развития ребенка. Инстинктивно перепробовав разнообразные увлечения, ребенок останавливается на том, что ему наиболее интересно и где он проявляет себя наилучшим образом. Если с малых лет относиться очень внимательно к изучению и развитию детей и далее по мере их взросления правильно, с научной точки зрения, проводить профориентацию, то выиграет не только человек, но и государство (принцип выигрыш – выигрыш), в силу того, что люди реализуют себя в обществе и для общества на качественно более высоком профессиональном уровне, что в итоге повышает качество и самой жизни в стране.

Кризисное время заставляет взглянуть на все происходящее всеобъемлюще, установить причинно-следственные связи, оценить все проблемы и человеческие пороки, вызывающие эти проблемы, мешающие двигаться к справедливому и счастливому построению будущего, найти способ исключить проявление негативных черт человека и, наоборот, способствовать проявлению светлой стороны человеческой природы. Очевидно, что спасение страны и человека от пороков стоит искать в духовно-нравственной плоскости, в построении системы ценностей, которая послужит опорой, фундаментом дальнейшей стратегии устойчивого развития. Руководству страной предстоит выбрать стратегически важный социально-экономического вектор, четко определить и представить понятную для народа идеологию, национальную идею, без чего невозможно дальнейшее движение вперед. Национальная идея – это система ценностей идентичности: цивилизационной, исторической, геополитической, культурной, государственной.

**III.** Ноосфера как сфера разума, по В. Вернадскому, создается «энергией человеческой культуры или культурной биогеохимической энергии». Специфика социально-философского знания, в частности, заключается в том, чтобы обосновать и представить обществу тот идеал или проект государственного устройства, который открывал бы перед обществом широкие перспективы развития как с точки зрения роста экономического могущества и благосостояния народа, так и с точки зрения расцвета культуры и личности. Страна нуждается в активизации всех интеллектуальных сил для совершения прорыва в достижении статуса великой державы с высоким уровнем благосостояния граждан. Назрела необходи-

мость в коренном реформировании системы воспитания и образования с целью формирования гуманного, природосберегающего, социально ответственного мировоззрения. Образование обязано отвечать на глобальные и национальные вызовы, а его качество должно быть адекватно сути возникающих проблем в системе человек – социум – природа [5].

Жизнь требует коренных перемен в области социального управления, активизации научного поиска в этом направлении. Перед Россией в XXI веке стоят сложные проблемы, усугубляющиеся мировым кризисом, однако научно обоснованных ответов на них пока нет. По мнению автора, один из них видится в создании инновационной теории, методологии и практики социального управления, в формировании управленцев новой генерации, генетически предрасположенных к социально ответственной управленческой деятельности, с высоким уровнем нравственности, социальной ответственности, управленческой культуры. Стране нужны управленцы-альтруисты, способные действовать в условиях рыночного хозяйства и кризисного состояния общества во имя процветания России, а не ради личной наживы.

Нравственный стержень управленца, его социальная ответственность – вот тот фундамент, который необходим в достижении социальной справедливости и устойчивого, созидательного развития общества. Чтобы воспитать новое поколение социально ответственных управленцев, прежде всего необходимо создать, убедительно обосновать систему ценностей, которую разделяли бы все граждане России и руководствовались ею в своей жизнедеятельности.

Ценности – это высшие, абсолютные ценности. Абсолютной ценностью является сам человек, его жизнь. К высшим ценностям следует отнести справедливость, долг, честь, совесть, свободу, мир, труд, добро и все то, что ведет человечество к прогрессивному развитию. Эти ценности должны быть общечеловеческими. Без реализации этих ценностей человек не может состояться как личность, а государство не может создать цивилизованное общество. Ценностные ориентации: идеологические, политические, моральные, эстетические и другие, необходимы каждому гражданину в процессе его социальной адаптации и профессионального функционирования, при оценивании окружающей действительности и ориентации в ней. Каждое общество вырабатывает определенную систему ценностей. Она включает общечеловеческий компонент и вместе с тем обладает своеобразием, неповторимостью, отличающей одну культуру от другой. Восточная и западная культуры имеют разные системы ценностей. В восточной культуре приоритет отдается таким ценностям, как коллективизм, единство человека и природы, человека и общества, уважение к родителям и старшим, установка на самосовершенствование, изменение себя, а не внешнего мира. В западной культуре на первых местах стоят такие ценности, как индивидуальность, карьера, деловой успех, эффективность, конкуренция, деньги. У России свой, уникальный путь, духовная миссия в мире, поэтому российская система ценностей должна ориентироваться на свою великую культуру, осно-

ванную на библейских заповедях, но при этом, уважая и принимая как восточные, так и западные ценности, которые способствуют миру, справедливости, общественному прогрессу. Устойчивый комплекс ценностей, разделяемых основной частью общества, формирует ядро культуры, которое обеспечивает единство и целостность духовной жизни, устраняет угрозу раскола общества. Система ценностей формируется в рамках каждой культуры – это сложная, противоречивая, динамичная система. В ней возможны различия, противоречия и конфликты, при этом устанавливается иерархия ценностей, выделяются приоритетные, доминантные ценности, которые объединяют нацию, укрепляют общество, гарантируют безопасную жизнь каждому человеку, оберегают его права. Наша задача состоит в том, чтобы возродить лучшие традиции отечественной культуры, учитывая геополитическое положение России.

По словам Н.А. Бердяева, Россия – это Востоко-Запад, и нам необходимо аккумулировать все лучшее, что имеется в западной и восточной культурах. Но надо разграничить национализм и патриотизм. По словам Н.И. Бердяева, «Любовь наша к России, как всякая любовь, произвольна, она не есть любовь за качество и достоинство, но любовь эта должна быть источником творческого созидания качеств и достоинств России. Любовь к своему народу должна быть творческой любовью, творческим инстинктом. И менее всего она означает вражду и ненависть к другим народам. Путь к всечеловеческому для каждого из нас лежит через Россию». России присуще опора на духовные ценности, именно они должны осуществлять общую стратегическую регуляцию социального поведения.

Для того чтобы лучше понимать народ, его генетическую тягу к духовным ценностям, необходимо знать не только историю России, но и историю Руси, далеких предков, народный фольклор, былины, которые донесли до наших дней довольно сложную систему эстетических ценностей и оценок, свойственную нашим предкам. Для них была характерна эстетизация природы, они не видели вокруг себя изначального зла, воспринимая мир в целом как дружественный, дарящий жизнь во всей ее сложности. Одним из главных отношений в древнеславянской культуре стало отношение: человек – природа. Поэтому славяне эстетизировали силу как дар Матушки земли, мечтали покорить ее и направить на служение людям. И наша задача – не допускать ошибок предшествующих поколений, наших дедов и отцов в агрессивном освоении природы, в потребительском к ней отношении ради материального обогащения отдельных лиц в ущерб благополучию целых народов, населяющих Землю. Ценность природы, ее сохранение и приумножение является необходимым условием выживания людей на планете. На наших глазах происходят резкие климатические изменения, усилившиеся природные катаклизмы, экологические и политические проблемы. Все эти проблемы возможно остановить при условии смены приоритетов в обществе, первостепенными должны стать духовные ценности, осознание человеком неразрывного единства с миром, изгнание из своего сердца корысти, зависти, эгоизма в угоду объединения и любви к ближнему, окружающему миру.



Эту важную задачу уже сейчас должны решать не чиновники, далекие от истинных ценностей, а профессионалы ученые, преподаватели, деятели культуры и искусства, настало их время строить новый, справедливый, ценностно ориентированный, эстетичный мир с основой на духовность и прогрессивные, природосберегающие технологии.

Из вышесказанного следует, что воспитание и образование должны стать поистине государственным делом как способ добиться социально-экономических целей. Огромная ответственность за судьбу России ложится на плечи не только первых лиц государства, но и руководителей всей системы воспитания и образования в нашей стране. В эту структуру должны прийти истинные педагоги, профессионалы с нравственным стержнем, способные увидеть процветающее будущее России, способные создать такую воспитательно-образовательную систему, которая сформирует мировоззрение будущих поколений, способных спасти мир от войн и разрушений, привести его к светлому будущему.

Актуален и сегодня подход – педагогическая система И.И. Бецкого и Екатерины II. Именно в воспитании он видел «корень всему злу и добру»; оно должно быть сообразным природе детей, развивать в них такие качества личности, как учтивость, благопристойность, трудолюбие, умение управлять собой и знание «домостроительства». Образование без воспитания, по его убеждению, лишь вредит натуре ребенка, портит его, отвращает от добродетелей. «По сему ясно, – писал, в частности, Бецкой, – что корень всему злу и добру воспитание... единое только средство остается, то есть: произвести сперва способом воспитания, так сказать, новую породу или новых отцов и матерей, которые б детям своим те же прямые и основательные воспитания правила в сердце вселить могли, какие получили они сами, а от них дети передали б паки своим детям, и так, следуя из рода в роды, в будущие века» [6]. В подтверждение этих слов в 1763 году в Москве был открыт воспитательный дом, где обучались сироты, подкидыши, дети, которых не могли прокормить их родители. Здесь из них воспитывали мастеров, художников, ученых. В 1764 году под Петербургом возник Институт благородных девиц, где главным стал принцип духовного развития воспитанниц, уважение к ребенку. И далее при Екатерине II открывались в уездных городах школы, пансионы, институты. Также весь советский период характеризуется заботой и поддержкой детей из малообеспеченных семей, детей, лишенных родителей, начиная с тяжелого послереволюционного, затем послевоенного времени, государство заботилось о судьбе беспризорников и как результат правильной социальной политики многие из них стали полезными для общества, великими людьми.

А что мы наблюдаем сейчас, призывы поднять рождаемость, решить демографические проблемы, а что будет дальше с этими детьми, не кто не задумывается, насколько они будут полезны обществу и нужны ли они родителям, так как часть из рождающих много детей больше ориентированы на решение личных вопросов за счет пособий, а не потому, что есть материнское чувство безусловной

любви и потребность в материнстве, заботе о своем потомстве. В России очень много детей бездомных, ненужных своим родителям, и этот вопрос надо решать так же, как в восемнадцатом веке и в нашем советском прошлом. Из всех детей можно вырастить счастливых, достойных людей, полезных обществу, и задача государства – взять на себя эти обязанности, без всяких квот, а по потребности открывать школы, пансионаты высокого уровня жизни для этой категории детей, ни один ребенок родившийся в России, не должен испытывать нужду и лишения, иначе грош цена такому государству.

В стране назрела острая необходимость незамедлительно решать социально-нравственные проблемы современности. Поэтому надо разобраться все же в первую очередь с приоритетами ценностей и управлять в соответствии с этим.

Помимо ценностей регулятивную функцию выполняют моральные, этические, правовые и другие нормы. Норма своим содержанием тесно связана с ценностью, вытекает из нее и обосновывается ею. Так, христианская норма – заповедь «Не убий!» обосновывается христианскими ценностями. В норме та или иная культурная ценность предстает как желательный конкретный образец поведения. Нормы достаточно конкретно предписывают, какие поступки должны совершать люди. Сегодня, как в России, так и во всем мире, особую роль должны играть моральные нормы, которые опираются на силу общественного мнения, убежденность человека в необходимости того или иного поведения, чувства ответственности, долга, совести. Нормы нравственности сегодня, как никогда раньше, должны осуждать как величайшее зло убийство, воровство, насилие, обман, клевету и обязывают человека с полной ответственностью относиться к своим профессиональным, родительским обязанностям, заботиться о престарелых родителях, уважать старшее поколение, проявлять вежливость и тактичность в отношениях между людьми. Таким примером может являться одна из цитируемых многими авторами заповедь «Итак, во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними» (Матф. 7:12). Благодаря общечеловеческим нормам нравственности обеспечивается преемственность между поколениями, становится возможным общение между людьми разных наций, народов, государств. Самая большая ценность для русских была и будет – это справедливость. В эпоху СССР наше социалистическое государство в исторически кратчайшие сроки совершило гигантский скачок в своем развитии, превратилось в одну из самых развитых стран мира с исключительно высоким экономическим, научным и культурным потенциалом. Именно благодаря высоким нравственным идеалам, библейским заповедям, адаптированным к коммунистическим принципам, системе ценностей, которой руководствовалась большая часть общества в своей жизнедеятельности, страна смогла создать благоприятные условия жизни, систему заботы и социальной защиты граждан.

Настало время весь лучший опыт социалистического общежития принести в строящуюся новую Россию. Необходимо основываться на таких ценностях, как коллективизм, патриотизм, социальная справедливость, высокий

престиж фундаментального бесплатного образования, качественного бесплатного медицинского обслуживания, значимости общественно полезного труда.

Цель социалистического общества заключается в том, чтобы раскрыть не только потенциал способностей индивида, но и огромный потенциал объединяющего индивидов социума, создать тем самым необходимые предпосылки для беспрепятственного самовыражения всех личностей во имя общего блага. Свобода прогрессивного развития каждого рассматривается как свобода развития всех. Цель российского правительства, управленцев России сегодня состоит не только в том, чтобы быстрее найти пути выхода из кризиса, периода нарастания хаоса, где ответственность за все происходящее в стране прежде всего ложится на институты власти, но и в том, чтобы в долгосрочной перспективе создать такую национальную систему (в том числе финансовую), которая позволит достичь высокого уровня социально-экономического развития, повышения качества жизни граждан страны, справедливого распределения ресурсов. Для этого необходимым условием является качественное изменение в системе воспитания подрастающего поколения, а также формирование личности управленческих кадров, как государственных чиновников, так и бизнесменов, которые должны обладать высокой нравственностью, патриотизмом, социальной ответственностью. России необходимо переходить на путь нравственного преобразования, вовлекая тем самым в этот процесс все мировое сообщество.

IV. При комплектовании государственного и корпоративного аппарата управления внутри западных стран вместо либеральных идей используется более привлекательная в социальном плане и более продуктивная теория круговорота элит, предложенная известным итальянским социологом и экономистом, одним из основоположников теории элит Вильфредо Парето (1848–1923). По Парето, правящая элита наилучшим образом выполняет свои функции служения общественным интересам, если она открыта для выдвижения способных и честных граждан из других слоев. Соответственно, неспособные к управлению члены правящей элиты должны переходить в слои, не связанные с выполнением управленческих функций» [7].

Под элитой В. Парето понимал тех, кто «имеет высший показатель в своей области деятельности». Круговорот элит обеспечивает социальную справедливость благодаря тому, что при высокой социальной мобильности каждый может реализовать свои способности с наибольшей пользой как для общества, так и для себя. В нашей же стране мы наблюдаем совершенно иную картину, не справившийся с обязанностями чиновник, каким-то чудесным образом оправдывается и переводится на другую управленческую позицию, а не отстраняется от должности, что было бы справедливо и экономически оправданно. В одном из выступлений режиссер Никита Михалков сделал очень правильный вывод об управлении, звучит он так: «Сколько людей велись на власть, добивались власти, потому что это была мечта, и не соответствовали власти, потому что не относились к власти как к кресту, который надо нести. Власть – это крест, а не мечта. Это очень важно понимать». (SKOLKOVO Business School. Dec 6, 2018 ).

«Быстрый экономический рост Китая, продолжавшийся в ходе и после глобального финансового кризиса (на фоне стагнации мировой экономики), объясняется эффективностью системы управления народнохозяйственным развитием». «Терпеливо, шаг за шагом, они строят свой рыночный социализм, постоянно совершенствуя систему государственного управления, и выделяют только те институты, которые работают на развитие экономики и повышение общественного благосостояния» [8]. В мировой практике и в советском прошлом, особенно в таких структурах, как спецслужбы, использовались разработки и очень серьезные исследования возможностей, способностей и проблем личности на соответствие определенной деятельности, в том числе управленческой. Одна из успешно зарекомендовавших себя в спецслужбах СССР система отбора кадров, в том числе на высокие руководящие должности, Автандила Николаевича Ануашвили, психолога-психотерапевта, доктора психологических наук, доктора технических наук, профессора. Автандил Ануашвили является автором ряда научных открытий и изобретений. Его методика психодиагностики и психокоррекции успешно используется на практике для задач оздоровления и подбора кадров. Например, ее используют в Государственной службе РФ (в/ч 33949); Генштабе МО РФ; ГУП «Центр экстремальной медицины»; Государственном таможенном комитете; Академии ГПС МВД (МЧС); медицинских центрах и клиниках для объективной и оперативной психодиагностики, психокоррекции, психологической совместимости в команде и семейной психотерапии в России, Германии, Польше, США. Система ВКП применялась в космосе на корабле «Союз ТМ-32» и МКС, используется в центре подготовки космонавтов. Почему бы и сегодня не проанализировать работу этой и подобных систем? Возможно, уже имеющиеся наработки наших ученых помогут стране выйти из кризиса. Как известно, реформы, реализация проектов, создание программ осуществляются командой, поэтому надо не забывать о принципах создания команд, от этого зависит успех всего дела. Иначе получается, как в баснях И. Крылова «Квартет» или «Лебедь, рак и щука». Необходимо учитывать психологическую совместимость членов команды, они должны усиливать друг друга в созидательной деятельности для получения синергетического эффекта. Обращение к данной системе или другим глубоким и серьезным системам, изучающим и анализирующим личность, ее поведенческие реакции в трудных, критических ситуациях, а также способности, возможности, проблемы и их коррекцию, могут кардинальным образом изменить качество функционирования всего управленческого аппарата в стране.

«Человек обрел разум и волю не для того, чтобы пассивно воспринимать происходящее, а зная возможные угрозы, стремиться их избежать», – пишет Н.Н. Моисеев [9].

1. Россия нуждается в новом нравственном и социально ответственном ведущем слое. Вот что пишет по этому поводу выдающийся русский мыслитель Иван Ильин, слова которого, как и сто лет назад, как никогда, актуальны [6, с. 254–257]: «Править должны лучшие. Новая элита – эта новая русская

национальная интеллигенция ... ведущий слой не есть ни замкнутая «каста», ни наследственное или потомственное «сословие». По составу своему он есть нечто живое, подвижное, всегда пополняющееся новыми, способными людьми и всегда готовое освободить себя от неспособных». «Мы все – от правителя до простого обывателя – должны научиться узнавать людей качественно духовного заряда и всячески выдвигать их, «раздвигаясь для них»; только так мы сможем верно пополнить нашу национальную элиту во всех областях жизни. Это требование есть не «демократическое», как принято думать, а нравственно-патриотическое и национально-государственное. Только так мы воссоздадим Россию: дорогу честности, уму и таланту!»

2. Принадлежность к ведущему слою – начиная с министра и заканчивая мировым судьей, начиная с епископа и заканчивая офицером, начиная с профессора и заканчивая народным учителем, – есть не привилегия, а несение трудной и ответственной обязанности.

3. «В России должна быть искоренена дурная традиция «кормления», т. е. частного наживания на публичной должности «государственный чиновник». Так же как и служащий городского самоуправления должен довольствоваться получаемым им окладом (жалованьем) и не пополнять его никакими «прибытками» или «поборами» с обслуживаемого им населения».

4. «Государственная власть имеет свои пределы, обозначаемые именно тем, что она есть власть, извне подходящая к человеку, предписывающая и воспрещающая ему независимо от его согласия или несогласия, и угрожающая ему наказанием. Это означает, что все творческие состояния души и духа, предполагающие любовь, свободу и добрую волю, не подлежат ведению государственной власти и не могут ей предписываться. Ведущий слой призван вести, а не гнать, не запугивать, не поработать людей. Лучший способ вести есть живой пример. Авантюристы, карьеристы и хищники не могут вести свой народ, а если поведут, то приведут только в яму. России нужна власть, верно блюдущая свою меру».

5. «Новый русский отбор должен строить Россию не произволом, а правом. Законы должны соблюдаться и исполняться самими чиновниками...

От закона есть только одно «отступление»: по совести, в сторону справедливости, с принятием на себя всей ответственности».

6. «Новая русская элита в деле правления должна блюсти и крепить авторитет власти, ибо неавторитетная власть не оборонит и не возродит Россию».

7. «Новый русский отбор должен быть одушевлен творческой национальной идеей. Нужна новая идея – религиозная по истоку и национальная по духовному смыслу. Только такая идея может возродить и воссоздать грядущую Россию».

Нынешней России нужен новый русский человек с обновленным, религиозным, познавательным, нравственным, художественным, гражданским, собственническим и хозяйственным укладом. Этот уклад мы должны прежде всего воспитать и укрепить в себе самих и наших детях.

Россия ждет от нас нового, христиански социального, волевого, творческого воспитания. Россия нуждается в верной, сильно ведущей идее. «Грядущая Россия будет нуждаться в новом предметном воспитании русского духовного характера; не просто образования, ибо образование само по себе есть дело памяти, смекалки и практических умений, а в отрыве от духа, совести веры и характера может быть и вредным. Образование без воспитания не формирует человека, а разнуздывает и портит его, ибо оно дает в его распоряжение жизненно выгодные возможности, технические умения, которыми он – бездуховный, бессовестный, безверный и бесхарактерный – и начинает злоупотреблять. Надо раз и навсегда установить и признать, что безграмотный, но добросовестный простолюдин есть лучший человек и лучший гражданин, чем бессовестный грамотей, и что формальная «образованность» вне веры, чести и совести создает не национальную культуру, а разврат пошлой цивилизации» [10]. И сегодня, в XXI веке, стратегической целью всего общества должно быть выстраивание государства «общего блага».

## Глава 2

### ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ В ПРОЦЕССЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*«Нравственность, оторванная от жизни,  
также безнравственна, как и жизнь,  
утратившая всякое нравственное содержание».*

А. Моруа

Научное, прогрессивное международное сообщество отчетливо осознает, что на протяжении многих веков, несмотря на эволюцию и научно-технический прогресс, мир не становится менее безопасным и более гармоничным. 21 век приготовил нам новые вызовы, проблемы геополитического, климатического, экономического, техногенного характера, которые необходимо решать ради общей безопасности. Борьба за обладание мировыми ресурсами, стремление к экономическому превосходству порождает вооруженные конфликты и создает угрозу мировой стабильности и устойчивому развитию. Россия за последние двадцать лет неустанно подтверждает и убедительно проводит свою миротворческую политику на мировой арене, планомерно отстаивает национальные интересы, демонстрирует незыблемость государственных границ, уверенно заявляет о многополярности мира. Внешняя политика России способна обеспечить народу стабильность и уверенность в завтрашнем дне за счет больших усилий президента страны, министерства обороны, дипломатического корпуса министерства иностранных дел. Уважение и признание страны мировым сообществом несомненно. Мы показали всему миру, что с Россией необходимо считаться, и это позитивные факты. К сожалению, этого нельзя сказать о внутренней политике, от которой зависит социально-экономическое развитие и высокое качество жизни. Низкий уровень жизни большей части населения страны вызывают напряжение и недовольство граждан. Исходя из анализа происходящего как на уровне мирового сообщества, так и внутри России, напрашивается единственный, на мой взгляд, правильный вывод, причина всех возникающих проблем кроется в человеческом факторе. От системы ценностей разных народов, а также народа России, его управленческой элиты, принимающей решения государственной значимости, зависит устойчивое развитие и всеобщая безопасность.

«...Из-за горизонта начинает подниматься главная проблема современности – проблема человека. Она отнюдь не нова – это проблема проблем! О том, что такое человек, что представляет собой его личность, каковы его устремления, его идеалы, что значит счастье человека и, самое главное, как обеспечить ему достойное будущее...» пишет Н.Н. Моисеев в своем труде «Восхождение к разуму» [1].

Наступивший мировой экономический и духовный кризис показывает, что прежние стратегии развития и управления оказались неэффективными. Государственные системы разных стран, в том числе России, находятся в опасном состоянии, и нужно найти новые источники развития и способы жизнеустройства.

Ответственны и виноваты в любых проблемах человечества всегда те, кто старше, мудрее, образованнее, имеет властные полномочия, влияет на умы подрастающего поколения. А это в том числе и мы с вами, ученые, преподаватели, государственные деятели, и именно нам выпала историческая миссия проявить весь свой интеллект и способности в формировании благополучного будущего нынешнего и будущих поколений. В связи с этим хотелось бы остановиться на основополагающих направлениях, от которых, на мой взгляд, зависит судьба человечества. Это система ценностей и идеология, воспитание и образование, культура и государственное управление.

I. Первый путь преодоления проблем мне видится в формулировании и транслировании государством обществу системы ценностей и идеологии, на которую народ должен опираться в своей жизнедеятельности. Общечеловеческая система ценностей формировалась веками, ее отражение мы находим в религиозных заповедях, которые в своей основе имеют все конфессии мира. Значительную роль в России сегодня играет православная церковь, которая проводит активную работу по выходу общества из духовного кризиса. Другие конфессии тоже способны внести свой позитивный вклад в жизнь общества, помочь людям в преодолении душевных терзаний и духовных заблуждений, гуманном отношении к себе подобным. Н.Н. Моисеев в книге Я.Д. Яхнина «Размышления о Разуме, Боге и будущности человечества» нашел главный этический принцип, необходимый для обеспечения будущности человека, который говорит почти дословно одно и то же. Вот как основные мировые религии и философские учения формулируют главный этический принцип.

**Буддизм:** «Не причиняя вред другим, так же как ты не хочешь, чтобы навредили тебе».

**Бахаизм:** «Он не должен желать другим того, что не желает себе, и обещать того, что не может выполнить».

**Зороастризм:** «Природа только тогда хороша, когда не делает другому того, что не хорошо для нее».

**Даосизм:** «Хороший человек должен жалеть о злонравных поступках других; смотреть на удачу других, как на свои собственные, и на их беды так же, как на свои».

**Индуизм:** «Суть всех добродетелей в том, чтобы обращаться с другими так же, как ты хотел бы, чтобы обращались с тобой».

**Ислам:** «Никто не может считаться верующим, пока он не желает для своего брата того же, что желает для себя».

**Иудаизм:** «Не делай ближнему своему того, что плохо для тебя. В этом весь закон, все остальное комментарии к нему».

**Конфуцианство:** «Максимум доброты – это не делать другим того, что не желаешь себе».

**Христианство:** «Поступайте с человеком так же, как вы хотите, чтобы он поступал с вами».



Мы видим, что сердцевина всех мировых религий, именно религий, а не культов и сект, одна и та же. Это утверждение тех этических принципов, которые необходимы человеку для обеспечения его будущего. Поэтому напрашивается вывод, что у всех религий есть основы для совместной деятельности, направленной на утверждение этих этических принципов для формирования ноосферной идеологии, которая должна не зависеть от религий. Но для такого единения надо преодолеть противоречия чисто мирского характера, которые существуют между конфессиями и препятствуют цементации тех усилий человечества, без которых его будущность может не состояться. Надо искать контактов и взаимопонимания с представителями любых конфессий, декларирующих основные этические принципы и способных внести конструктивный вклад в создание ноосферной идеологии и распространение ее в обществе. Проблемы формирования ноосферной идеологии должны стать одним из краеугольных камней национальных программ реализации принципа sustainable development (устойчивое развитие), пишет Н.Н. Моисеев. Мы отвергли социалистическую идеологию, а новой не сформулировали, может быть, именно поэтому мы замечаем отсутствие консолидации в обществе, назревающее недовольство из-за несправедливости происходящего. Нравственные ориентиры, система ценностей должны стать фундаментом формирующейся идеологии в стране, без чего невозможно дальнейшее движение вперед на пути коэволюции и устойчивого развития. Также нет четко сформулированной национальной идеи как системы ценностей идентичности: цивилизационной, исторической, геополитической, культурной, государственной. Решение вопроса с ценностями идентичности решает проблему и обретения ценности консолидации. Идентичность – это смысл себя. Кризис российской идентичности состоит в потере этого смысла. Наша страна не принимает статус страны третьего мира ни геополитически, ни технологически, ни культурно, но не может пока экономически обеспечить себе статус великой державы. Рецепты ищутся в идеологии, в национальной идее, в определении национальных интересов. «Выше воли человека и общества могут быть только объективные законы мироздания, признаваемые рациональным мышлением, а также установленные Всевышним нравственные заповеди, непреложные для религиозного сознания. Первые устанавливаются исходя из научной парадигмы устойчивого развития, вторые должны приниматься за аксиомы в системе глобального законодательства, пишет известный экономист, советник президента РФ С.Ю. Глазьев [2]. Чтобы направить развитие цивилизации в светлое будущее, необходимо провести огромную работу, направляя мыслительный процесс людей в конструктивное русло, в сторону построения картины мира, основанной на общечеловеческой системе ценностей и всеобщей безопасности. Я убежден, пишет Н.Н. Моисеев в своем труде: «С мыслями о будущем России», что преодолеть все те скверны, которые нарастают вместе с ростом городов и образованием мегаполисов, как и остальные проявления общепланетарного кризиса, можно только в рамках новой цивилизации, новой структуры социальных отношений, смены основных ценностей» [3].

II. Следующее направление преодоления проблем видится в культуре, образовании и воспитании подрастающего поколения. *Важнейшим рычагом влияния на социально-экономическое развитие общества, его систему ценностей является культура.* Культура могла бы помочь в том, что и как делать – подсказать рациональные направления движения к прогрессу, облагородила бы в ней человеческие отношения. Большинство современных исследователей под культурой понимают специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного производства, системе социальных норм и духовных ценностей, совокупности отношений людей к природе, друг к другу и к самим себе. Культура, образование, воспитание – вот основные три кита, которые способны изменить мир в направлении устойчивого развития и всеобщей безопасности. Н.Н. Моисеев в книге «Восхождение к разуму» пишет: «Будущность человека, будущность всего биологического вида *homo sapiens* в решающей степени зависит от того, насколько глубоко и полно мы окажемся в состоянии понять и усвоить содержание нравственного императива и меру способности человека, следовать ему. То есть подчинить свою индивидуальность определенной общественной необходимости. Это и есть, как мне кажется, узловые проблемы современного гуманизма, на исследование которых должны быть направлены усилия специалистов-гуманитариев. ... Убежден, ближайшие десятилетия осознание проблем нравственного императива сделается одной из важнейших характеристик цивилизации, направлением развития обществоведения...» Очевидно, культурные ценности должны быть подчинены служению обществу (общественный прогресс – высшая ценность), что является питательной средой для развития государства и разных его организаций на основе адекватной реакции общества. Миссия науки, как никогда раньше, заключена в спасении человечества, назрела острая необходимость решать проблемы мировой безопасности, устойчивого развития, эффективности системы государственного управления.

«Наука в значительной мере способствует рациональному восприятию реальности – формированию здравого смысла общества. Способность прогнозировать и трезво оценивать имеющиеся варианты и набор возможных целей, стратегий, рисков делают ее основой мировоззрения» [4]. Путь вверх связан с развитием культуры изменения отношения к человеку, к творчеству, которое должно стать достоянием всех. Именно творчество, мечта, готовность воплощать ее, вероятно, должны рассматриваться как важнейшие ресурсы развития в будущем. Сошлюсь на более широкую оценку роли культуры в жизни общества. Профессор Вартонского университета (США) Бруно Люсато в интервью французскому журналу «Экспресс» когда-то правильно заметил: «Культура – это не роскошь, которую позволяют себе развитые страны. Сегодня, как никогда раньше, она является одним из основных условий экономического и политического выживания страны».

III. Следующий путь преодоления проблем кроется в государственной системе управления.

Россия в очередной раз стоит на пороге глобальных перемен, пытаясь создать свою уникальную систему социально-экономического развития с опорой на внутренние ресурсы. Но есть серьезные препятствия, тормозящие созидательную деятельность в указанном направлении, прежде всего это слабая управляемость общественными делами в России в целом. Актуальные для российских регионов вопросы не могут быть решены в традиционных рамках сложившейся системы управления, в том числе и государственного регулирования. Ответ на них лежит в сфере кардинальных изменений не только всей структуры власти, внутриэкономической и социальной политики, но прежде всего в пробуждении самосознания граждан, убедительном формулировании национальной идеи, системы ценностей, способствующей устойчивому развитию. Нужен другой стиль управления социально-экономическим развитием, необходимо существенно улучшить качественный состав кадров на всех уровнях.

Сегодня перед научным сообществом стоит серьезная задача – на основе накопленных прогрессивных теоретических знаний, мирового управленческого опыта не просто создать школы подготовки управленческих кадров, но и обеспечить принципиально новое качество подготовки профессионалов, способных обеспечить не только высокий уровень жизни в стране, но и повлиять на формирование духовного мировоззрения. Еще в 2005 году мной, как деканом факультета «Мировой экономики, менеджмента, финансов и сервиса» Международного независимого эколого-политологического университета, ректором которого являлся профессор С.А. Степанов, а одним из основателей МНЭПУ – академик Н.Н. Моисеев, был инициирован проект «Управленец России». Проект предполагал подготовку управленческих кадров на базе университета на основе новых алгоритмов обучения, синергетического и междисциплинарного подхода. Акцентировали внимание на актуальных научных исследованиях в области комплекса управленческих наук, эффективных и результативных управленческих технологиях Востока и Запада, мировом опыте и применении его на практике. Много времени уделялось изучению естественнонаучному, обществоведческому и гуманитарному циклам, междисциплинарным подходам, воспитанию социально ответственных управленцев. В связи с этим, используя творческий подход, коллектив профессоров-преподавателей разработал авторские программы и лекционные курсы специально для управленцев с учетом процессов глобализации и экологических проблем, а также апробировались системы определения предрасположенности к управлению, инициировалась идея определять генетическую предрасположенность к управленческой деятельности. Тогда, по всей вероятности, не готовы были в министерствах и ведомствах понять первостепенность человеческого фактора в управлении организацией и страной в целом, тем более на генетических исследованиях и психодиагностике. Акцент смещался в сторону математических и компьютерных моделей управления рыночной экономикой,

некий технократический подход в управлении страной присутствовал, поэтому подобные инициативы не были услышаны. В связи с чем приоритет человеческого фактора в достижении успеха был упущен, что повлияло не лучшим образом на качество и результаты управленческой деятельности по всей стране, и мы это сегодня видим. Безнравственность и беспринципность в принятии управленческих решений породили коррупцию и неэффективное использование бюджетных средств, а часто и наглое растаскивание в единоличное пользование всего того, что принадлежит всему народу, это не секрет, и подобные деяния вызывают возмущение и революционные настроения масс. В последний год активно реализуют проект «Лидеры России», но, на мой взгляд, как теоретика и практика в области управления человеческими ресурсами, он требует дополнений, предложенных мною выше. «Путь вверх связан с развитием культуры, изменения отношения к человеку, к творчеству, которое должно стать достоянием всех. Именно творчество, мечта, готовность воплощать ее, вероятно, должны рассматриваться как важнейшие ресурсы развития в будущем. Г.Г. Малинецкий пишет: «Рост человечества «вширь» закончился, эпоха экстенсивного развития позади. И очень важно было бы сегодня понять, каким может быть «вертикальный прогресс» человечества» [5].

Путь в будущее должен быть осознанным как правительством, так и народом, безопасность и устойчивое развитие можно обеспечить образованностью, духовностью и социальной ответственностью, а это большая работа каждого человека по совершенствованию собственной личности, самовоспитанию, саморазвитию, формированию гуманного мировоззрения. И конечно же, огромное значение имеет гражданская позиция народа. Необходимо искоренить в себе безразличие к происходящему в обществе, проявлять активную жизненную позицию и, основываясь на знаниях, принимать собственные решения, нести за них ответственность перед своей совестью и обществом. Отвечать за принятые решения не только в построении личной судьбы, но и в выстраивании нового государства, новой системы управления страной.

*«Как обновление в природе есть  
И смена поколений у людей,  
Так и во власти обновленью быть должно,  
Ибо она как человек  
Рождается, взрослеет и стареет.  
И потому избрание во власть,  
Как способ обновления возможно.  
Но помнить здесь о многом нужно нам.  
Не всякий род, народ и племя  
Способны лучшего избрать –  
Религиозность, нравственность, рассудок –  
Вот то, что в обществе должно преобладать,  
Когда пустить народ кого-то хочет в власть.»*

*А коль такого нет,  
У власти станет проходимец,  
Мошенник, вор, авантюрист.  
Другая в выборах опасность есть,  
Она в самом народе скрыта,  
Ибо беспечен он и близорук,  
Продажен и коварен часто.  
Опасность третья в тех,  
Кого избрать хотим, – они честолюбивы,  
Бессовестны и энергичны,  
Напористы и рвутся напролом к престолу!  
Любые средства им подмога –  
Обман и подкуп, обещанья, на все идут,  
Но лишь достигнув цели, забудут обо всем!*

В. Жуков

(«Настольная книга правителя.  
Диалоги о власти»)

## Глава 3

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭТИКА – НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

*«Этика существует не затем, чтобы  
знать, что такое добродетель, а чтобы  
стать добродетельным, иначе от  
этой науки не было бы никакого прока...»*

Аристотель

Наряду с правом этика является важнейшим регулятором жизни государства и общества. Термин «этика» древнегреческого происхождения. Буквально это слово переводится как жилище, гнездо птицы, логово зверя. Аристотель ввел в употребление понятие «этика» для обозначения, с одной стороны, добродетелей, присущих совершенному человеку, с другой – той области знания, которая эти добродетели изучала.

I. Этика имеет давнюю историю. Зародившись в древние времена, еще до нашей эры, этика создавалась человеческим опытом, исследуя который великие мыслители формулировали нравственные законы человеческого бытия, и каждое поколение познавало человеческие ценности, пытаясь вобрать и осмыслить этот мир, привносило в него опыт своей эпохи.

Новый мир должен строиться на толерантности, добре и любви – незыблемых ценностях общества, другого пути удержать мир от самоуничтожения нет, только стремление к гармонии с себе подобными, природой может дать человечеству шанс на дальнейшее устойчивое развитие. Вот как Аристотель понимает, что значит любить: «...Любить – значит желать кому-нибудь того, что считаешь благом ради него, а не ради самого себя, и стараться по мере сил доставлять ему эти блага... Другом будет тот, кто вместе с нами радуется нашим радостям и горюет о наших горестях, не ради чего-нибудь другого, а ради нас самих...» Мы любим в людях еще и совесть, гражданственность, честность, справедливость, смелость, патриотизм, вежливость.

«Воспитанные люди, – писал А.П. Чехов, – по моему мнению, должны удовлетворять следующим условиям:

- 1) они уважают человеческую личность, а потому всегда снисходительны мягки, вежливы, уступчивы...
- 2) они чистосердечны и боятся лжи как огня...
- 3) если они имеют в себе талант, то уважают его...
- 4) они воспитывают в себе эстетику... (А.П. Чехов. Собр. соч. в 12-ти т., т. 2, М., 1963, с. 81–83).

Вежливость не врожденна, она приобретается в течение жизни под влиянием примера окружающих, обучения, воспитания, тренировки. Ценность ее возрастает по мере того, как вежливое поведение становится все более привычным,

когда вырабатывается «автоматизм» привычки поступать именно так, как требуют правила вежливости, не задумываясь.

Ценность – это всегда факт культуры. Она не существует в социальном вакууме, т. е. она всегда социально значимая. Ее влияние опосредовано отношением к ней людей и их оценкой значимости проявления той или иной культурной ценности в их деятельности. Отличительной особенностью человеческого поведения является наличие в нем двух сторон: внутренней и внешней. Внутренняя сторона поведения – это его мотивационная часть, то есть идеалы, цели, установки, намерения, ориентиры, предшествующие действию, а внешние – непосредственно воспринимаемые окружающими сами действия и их результаты. В силу своей «нематериальности» внутренние механизмы человеческой деятельности скрыты от внешнего восприятия и мало доступны знанию окружающих. Только реализованные в поведении и его результатах, они дают основание для целостного восприятия человека. О помыслах и намерениях людей мы судим по их действиям (хотя мотивы могут быть разными), а в целом линия поведения служит основанием и для оценки их социальных качеств, и для определения характеров и добродетелей. Еще Гегель заметил: «Когда человек совершает тот или другой нравственный поступок, то он этим еще не добродетелен; он добродетелен лишь в том случае, если этот способ поведения является постоянной чертой его характера» (Соч. Т. VII. М.-Л., 1934. С. 186).

Национальное благополучие, а соответственно и национальные цели, определяется не только экономической уверенностью в завтрашнем дне. Важную роль играют общий нравственный климат общества, характер его духовной жизни, представление о месте своего народа в мировом сообществе и многие другие нематериальные факторы. Поэтому необходимо научиться ценить собственную культуру, собственную историю и традиции – это опыт тысячелетий, развивать собственную цивилизацию и воспитывать чувство самоуважения и собственного достоинства.

Должен быть качественно повышен уровень экологического образования населения, особенно лиц, собирающихся занять посты государственных служащих и руководителей бизнес-структур. Люди должны не только знать свой дом, где они живут, то есть особенности и законы развития биосферы, но и уметь жить в этом доме. Необходимо разработать сертификат муниципального служащего и бизнесмена. И не допускать к исполнению обязанностей лиц, не имеющих подобного сертификата», – пишет Н.Н. Моисеев.

II. Управленческая этика, имидж и репутация организации, раскрытие и использование творческого потенциала персонала, инновационность и конкурентоспособность организаций непосредственно связаны с культурой как таковой, управленческой и экологической культурой в частности.

С развитием и усложнением рыночных отношений возникает необходимость в преодолении стереотипов эффективного в прошлом управления деловыми организациями, ориентированными на достижение рыночного успеха.

Приверженность традиционализму в управлении не может служить надежной основой выживания организаций в неуклонно нарастающей конкурентной борьбе, а тем более для обеспечения устойчивого повышения эффективности их деятельности. Обусловленный им жесткий подход к управлению, для которого характерно стремление к упорядочиванию и контролю отлаженной системы работы, вступает в противоречие с поиском и использованием новых возможностей роста эффективности, возникающих в ходе хозяйственной практики. Рационалистическая, строго формализованная модель управления, являющаяся методологической базой формирования организационных структур, планирования, проведения анализа и экономических расчетов, системы принятия управленческих решений, по-прежнему призвана играть роль фундамента системы управления организаций. Но ее эффективное использование в условиях нестабильности и непредсказуемости рыночной среды требует наполнения механизма ее функционирования новым содержанием, адекватным новым реалиям хозяйствования. Речь идет о привнесении в эту модель ценностей культуры деятельности.

Деловые организации предпринимательской ориентации должны обратиться к своей культуре, которая может стать залогом их настоящих и будущих успехов. Не будет преувеличением сказать, что многие организации она может спасти от неминуемого краха либо способствовать выходу из кризисного состояния. Что касается успешно действующих организаций, то опора на культурные ценности во всех аспектах их работы может стать своеобразным трамплином в возрастании их успехов в конкурентной борьбе.

Обращение к культуре деловых организаций имеет под собой объективное начало. По своей природе термин «культура» изначально предполагает существенную связь с «хорошим делом». И не только с тем, что сделано, но и как, каким образом, зачем. Культура вообще – это своеобразная призма, сквозь которую преломляется и высвечивается все то ценное, что характеризует ее носителя. В данном случае им является организация, преследующая свои цели. Организация – это целесообразное объединение людей, социальная общность, движимая стремлением к улучшению своего положения в среде своего функционирования. При этом она руководствуется определенными ценностными ориентирами, направляющими ее в процессах достижения намеченных целей. Вопрос в том, каковы эти ориентиры, в какой мере они согласуются с тем, что, как, с использованием каких методов и средств организация стремится к этим целям. Это вопрос корпоративной культуры организации.

III. Термин «корпоративный» ассоциируется с обособлением в рамках узкогрупповых интересов, занятых общим делом людей, образующих в организационном, профессиональном или ином отношении некую целостность. В этом его гносеологические корни. И именно в таком представлении вызывает интерес «корпоративное конструирование» деловой организации. Культура призвана при этом играть определяющую роль.



На мой взгляд, широкому (и не всегда обоснованному) использованию термина «корпоративный» в научных исследованиях последнего времени способствует стремление к насаждению корпоративных отношений в деятельности организации. И это понятно, так как за ними стоит гораздо более высокий уровень сопрягаемости в единое целостное образование трудовых и творческих усилий работников, нежели это происходит в рамках традиционных организационных отношений. Ведь исходя из гносеологии понятия, «корпорация» – это сообщество, союз единомышленников, сознательно вносящих свой вклад в общее дело. Отсюда «корпоративность» – это состояние причастности к чему-то значительному для всех или, по крайней мере, большей части членов организации. Значение корпоративной культуры в деятельности деловых организаций отчетливо осознается в качестве средства «настройки» персонала на проявление высокой активности в процессе реализации их предпринимательского потенциала. Их руководством намечается и осуществляется обширный комплекс мероприятий в этом направлении, о чем свидетельствует опыт образцовых компаний США, стран Западной Европы и Восточной Азии. Корпоративная культура, интегрированная в их деятельность, стала основой их устойчивого экономического развития.

Российские деловые организации, особенно из числа ведущих, сегодня находятся на стадии активного восприятия идеи привнесения в них корпоративно значимых ценностей. Но все же использование экстенсивных факторов их роста носит превалирующий характер. Это становится очевидным в действующей системе межорганизационных отношений, которой подчас чужды культура доверия и уважения к деловым партнерам, культура обязательности и исполнительности, культура разрешения конфликтов и, в целом, культура добросовестной конкуренции. Одной из основных причин такого положения следует считать укоренившиеся представления о ведении дел, доставшиеся в наследство от существовавшей в советский период системы поведенческих координат.

Опыт успешно развивающихся деловых организаций свидетельствует о том, что внедрение культурных ценностей создает особую атмосферу внутри и межорганизационного взаимодействия, итогом которой является преодоление отчужденности работников от активного участия в решении оперативно-тактических задач, связанных с реализацией избранной стратегии. Поэтому корпоративная культура и стратегия организации обуславливают друг друга. Вопрос состоит в их взаимной адаптации. С этой точки зрения следует, очевидно, подходить к оценке роли корпоративной культуры в качестве одной из движущих сил развития организации.

Наибольший эффект от культуры обнаруживается в предпринимательских организациях. Это обусловлено их природой. Главное, что их отличие состоит в поиске новых возможностей, реализация которых и создает предпосылки дальнейшего экономического роста, решения социальных проблем, в том числе экологических. Под воздействием корпоративной культуры они обнаруживают

большую гибкость, мобильность, маневренность, предприимчивость. Для них она не просто средство выживания, но и мощный стимул наращивания конкурентоспособности.

IV. В прошлые периоды экономического развития организационная культура крупных корпораций также являлась неотъемлемым компонентом хозяйственной практики. Однако она никогда не была в центре непосредственного внимания управления персоналом. Более того, в рамках открытого конфликта между профсоюзами и администрацией было сложно говорить об общности интересов в корпорации. Новые условия хозяйствования и социальный климат, повышение образовательного уровня, мотивации и гражданской зрелости работников дали мощный толчок развитию корпоративной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к культуре деятельности компании, но и изменили использование ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности фирмы, эффективности производства и управления.

Как сегодня понимается менеджментом корпоративная культура?

Во-первых, признается сам факт выдвижения корпоративной культуры – системы общих ценностей персонала – в центр управленческого воздействия. Поиск «мягких» составляющих развития организации (нормативных принципов поведения, гибких установок, синтетических ценностей) свидетельствует о том, что при возросшем динамизме и неопределенности внешних условий традиционные «жесткие» инструменты (оргструктуры, планы, бюджеты) уже недостаточны для повышения эффективности бизнеса.

Во-вторых, обособление проблемы организационной культуры свидетельствуют о вызревании связанных с ней противоречий. Сегодня широко признаются сложность и дифференцированность организационных субкультур, в том числе в различных отделениях и филиалах в разных странах.

В-третьих, корпоративная культура, контролируемая высшим руководством, как нельзя лучше подходит для отражения в сознании работников процессов делегирования собственности и необходимости совместных усилий. В создании корпоративной культуры энергичные лидеры ведущих японских, американских и западноевропейских компаний, в частности таких как ЗМ, видят сегодня этический ресурс дальнейшего развития, объединения новаторского потенциала широких групп трудящихся, преодоления сопротивления бюрократической «старой гвардии». Более того, создание «мотивированного видения», убеждение персонала в том, что оно несет в себе связь с жизнью, соединяет работу с его жизненными ценностями, выполняют важную функцию менеджмента – не только отразить реальные процессы жизнедеятельности большой группы работников, но и одновременно навязать им «видение» трудовых отношений в фирме.

Цели и принципы задают основные ориентиры для детализации концептуальных задач обеспечения эффективности корпорации. Эти задачи рассматри-

ваются через призму ответственности менеджмента за прибыльность и развитие фирмы, экологическую безопасность товаров и услуг, за ее рациональное и этически оправданное использование «человеческих ресурсов», за создание продуктов и услуг, удовлетворяющих нужды потребителей, для выполнения гражданских обязанностей корпорации.

В корпоративном меморандуме компании 3М указывается, что руководство стремится к тому, чтобы обеспечить оптимальный уровень прибыльности продуктовых линий, финансирование роста фирмы и доход акционеров на вложенный капитал. Руководство 3М верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых лежат уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации. Особенность корпоративной культуры корпорации заключается в том, что большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. Что сегодня крайне важно для становления и развития новой социально-экономической системы России.

V. Организации обычно прекращают существование, если стремление получить много не согласуется с их возможностями, необходимыми для этого. Очевидно, в этой ситуации организации следует больше внимания уделить корпоративной культуре и привести в соответствие с ней организационную культуру. Не исключено и обратное, когда сложившиеся ценности организации не позволяют выйти на адекватный ей уровень корпоративных отношений. Тогда следует вносить изменения в систему управления организацией, поскольку она не обладает соответствующим уровнем ее управляемости.

**1. Организационная культура** основана на признании всеми членами организации свойственных ей ценностей и соблюдении норм поведения, задающих им ориентиры поведения и действий в рамках как формальной, так и неформальной структур. Она устанавливает правила «игры», которые способствуют мобилизации и включению человеческих ресурсов в решение проблем, от которых зависит существование организации в качестве целостного образования, способного к самодвижению, т. е. проявлению деловой активности в процессах внутреннего и внешнего взаимодействия. Организационная культура является основой формирования «я-концепции» работника как члена организации, как элемента системы совместного труда в ее составе.

**2. Корпоративная культура** основана на «корпоративном духе», под которым понимается преданность идеалам организации и чувство приверженности ей. Обычно это понятие используется при характеристике японского менеджмента, уделяющего большое внимание приобщению работников к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам посредством обращения к обостренному чувству

принадлежности японцев к организованным сообществам. Но ведь каждая организация – это социальная общность, обладающая чертами корпорации, если иметь в виду, что это организационно замкнутая социальная общность, функционирующая на основе узкогрупповых интересов под единым руководством. Поэтому понятие «корпоративный дух» организации (фирмы, учреждения, предприятий, в частности их относительно обособленных структурных подразделений) должно стать ее «визитной карточкой», когда речь идет о взаимодействии с внешней средой.

Ведь любая деловая организация теоретически должна выступать во внешней среде как корпорация, т. е. объединение единомышленников, сопричастных к общим целям и принимающих на себя добровольную ответственность за успехи и неудачи совместной деятельности. Но далеко не все деловые организации осознают роль корпоративности в их отношениях с внешней средой.

VI. Невозможно переоценить значение культивирования корпоративного духа в любой деловой организации. По моему мнению, достижение определенных успехов в этом отношении следует рассматривать как мощный духовный ресурс организации и выдающийся результат ее менеджмента. И усилия, которые предпринимаются для этого, никогда не могут быть чрезмерными.

Один из ранних теоретиков управления – А. Файоль (1916 г.) – возвел корпоративный дух организации в ранг основополагающих принципов управления ею. Он считал, что корпоративный дух проявляется в гармонии интересов персонала и компании, в культуре организации, что выражает существо формулы «в единении – сила». Известный американский специалист по вопросам управления Игорь Ансофф замечает: «Важно повсеместно распространять преданность фирме, новаторский, корпоративный дух». Это особенно важно, как он считает, для организаций предпринимательского типа, опираясь на гибкие, подвижные организационные культуры.

Изучая практику управления человеческими ресурсами в международной корпорации ЗМ, М.В. Грачев выделяет в ней дух солидарности и чувство причастности работников к корпоративной семье как один из фундаментальных принципов менеджмента в этой организации, являющейся, кстати, эталоном современного менеджмента. Солидарность же, как известно, это осознание личностью общности своих интересов, целей, убеждений, чувств с интересами, целями, убеждениями и чувствами других людей и социальных групп.

А.М. Омаров отмечает: «Корпоративный дух мотивирует стремление к совершенству и идентификации сотрудников с организацией, тогда как в случае его отсутствия мощный ресурс остается невостребованным». Однако, по его мнению, «потребуется немало времени, пока все уровни организационной иерархии проникнутся новым (обновленным) корпоративным духом...»

Корпоративная культура способствует формированию у членов организации «я-концепции» иного рода, а именно «я – член корпорации» – органическая часть единой команды, добровольно принимающая на себя бремя нелегких забот

по обеспечению ее успешной деятельности. Разумеется, речь не идет о раздвоении личности («я – член организации» и «я – член корпорации»), а о воспроизведении в поступках и поведении работника его представлений о том, какую ценность представляет для него пребывание в данной организации. В этом и состоит дуализм культуры организации. Ведь можно быть прекрасным работником, выполняющим все внутриорганизационные предписания и демонстрирующим полную удовлетворенность пребыванием в организации, но распространяющим вне ее нелюбезные оценки, либо отказывающимся от временного ухудшения своего положения в силу сложившихся для организации неблагоприятных условий. Аналогия можно провести и с некоторыми представителями, в частности, шоу-бизнеса, которые покинули Россию в кризисное для нее время и жестких санкций.

Следует обобщить вышерассмотренное в определении: **«Корпоративная культура организации – это выносимая за ее пределы совокупность ценностей, в которых аккумулируются представления ее работников о своей роли в решении ее проблем»**, – Г.Н. Чиликина.

**«Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые должны разделять все члены коллектива и руководствоваться ими в своей профессиональной деятельности»**, – О. Нойберг и А. Комп.

В приводимом определении корпоративной культуры предпринята попытка выразить сущность того, в чем нуждается любая организация, а именно – иметь в своем составе таких работников, которые бы стремились быть не просто полезной ей (несомненная ценность), а жить с нею одной жизнью и своим трудом вносить свой вклад в ее развитие и процветание в условиях конкурентной борьбы на рынке (наивысшая ценность). Корпоративная культура как инструмент достижения успеха должна быть основой и в системе государственных предприятий и организаций.

**VII. Формирование экологической и управленческой культуры, этики природопользования, создание эффективной корпоративной культуры в России** требует кропотливой работы всей системы образования по изменению мировоззрения взрослого населения и молодого поколения страны. Для решения этой задачи необходим национальный образовательный и воспитательный инновационный проект.

Россия – самостоятельная цивилизация. Сегодня надо говорить не о вхождении в цивилизованный мир, а, понимая свои особенности, думать о путях развития русской цивилизации, сохранении ее самобытности и не стремиться прививать свойства, ей чуждые от природы.

Надо поощрять особенности личности – талант, смелость в хозяйственных делах, личную инициативу, способность к ответственности... Но важно понять, что коллективизм был и останется одной из наших национальных особенностей. Поэтому создание эффективных команд на основе корпоративных ценностей –

вполне реальный путь развития социально ответственного бизнеса. Команды состоят из отдельных и очень разных личностей, которых необходимо объединить для достижения поставленной цели, а для этого руководитель должен обладать эмоциональным интеллектом, знанием социальной психологии и психологии личности, уметь распознать таланты в каждом и понять ценность человека.

Ценность человека определяется богатством его духовного мира, его способностью оказаться рядом со страждущим, быть полезным членом коллектива и т. д. Надо ли забывать эти великие нравственные идеалы, свойственные нашей культуре, тем более что весь «цивилизованный» мир так или иначе, но начинает следовать такому пути.

Но не следует слепо следовать чьей-либо чужой традиции, будь то Запад или Восток. Весь западный опыт, который нам так сейчас навязывают, необходимо пропускать через фильтр критицизма, думать о собственной культуре, опираться на собственные традиции, развивать внутренний рынок – основу благосостояния любой крупной страны, жить российскими интересами, научиться ценить самобытность России, как это умели Гоголь, Чехов, Толстой... Воспитывать чувство самоуважения и формировать единство российской нации, несмотря на ее разноплеменность, религиозную и этническую.

На планете возникла некая единая экономическая система. Никита Николаевич Моисеев ее назвал МИРОМ ТНК – транснациональных корпораций. Ни одна страна, как бы экономически могущественна она ни была, не может быть вне этой экономической системы. И нам необходимо в нее вписаться, пройдя все преграды, которые сегодня возникли на нашем пути. Это проблема совсем не простая, поскольку речь должна идти не просто об участии в жизни такой системы, мы в ней уже фактически участвуем, а о достойном участии, то есть в качестве полноценного партнера, а не сырьевого придатка, обеспечивающего безбедное существование «цивилизованного общества». Таким образом, нам предстоит не конфронтация с этим миром, а отыскание в нем достойной ниши.

А для этого нужно перестраивать массовую школу – это главная задача нравственного и экологического воспитания, формирования социально ответственной личности.

Для этого необходима специальная национальная программа по возрождению духовности в России, по формированию гуманного мировоззрения, патриотизма, ответственности за качество выполняемой работы, и начинать следует с детского сада, параллельно насаждая гуманистическую идеологию родителям, взрослому населению, особенно обремененным управленческими полномочиями. Помочь гражданам согласовать разнородные представления о добре и зле, о том, к чему следует стремиться, об идеалах, в конце концов!

«Наше партнерское мировое сообщество – совокупность множества различных цивилизаций, каждой из которых свойственна своя шкала ценностей – результат условий ее жизни и ее длинной истории. И в то же время, несмотря на все их различия, всем существующим цивилизациям присущи и некоторые

общие стандарты, которым должны следовать все представители единого биологического вида *homo sapiens*. У нас появилась, например, общая заповедь «не убий!», которая возникла в разных частях планеты и без всякого «согласования» сделалась общей для всех народов и религий на всех континентах (хотя и трактуется порой очень по-разному). Также возникли представления и об общечеловеческих ценностях и вечных истинах, представления, очень близкие у всех людей, независимо от цвета кожи, религиозной принадлежности и места жительства.

Общая задача человечества – возвращение человека в лоно природы, восстановление той гармонии с биосферой, которую человечество имело в далеком прошлом и без которой оно лишено будущего. Но это не будет возвращение в пещеры и к первобытному уровню жизни. Оно будет происходить на совершенно новом уровне, который нам еще предстоит найти. (Н.Н. Моисеев «Время определять национальные цели». Издание сочинений, 3, Москва, 1997 г.)

Эта гармония называется коэволюцией человека и природы. Коэволюция общества и природы – это есть такое их совместное развитие, при котором деятельность человечества вписывается в естественный (или сделавшийся на определенном этапе развития природы и общества естественным) круговорот вещества, она немыслима без целенаправленного вмешательства разума – коллективного разума человечества и его коллективной воли. Это сочетание разума и воли и есть ключ к будущему.

## Глава 4

# ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

*«Кто не изучил человека в самом себе,  
никогда не достигнет глубокого знания людей».*

Н.Г. Чернышевский

Перед деловой организацией бесконечное множество культурных ценностей, созданных историей, природой, материальным прогрессом, общественными отношениями. С самого начала своей деятельности она находится в их окружении и в той или иной степени обращается к ним, основываясь на своем представлении об их значимости и полезности для решения преследуемых ею хозяйственных задач. При этом эффект влияния культуры на результаты деятельности организации будет зависеть от ее подготовленности к восприятию тех или иных культурных ценностей, а также от наличия возможностей для их практического использования. Очевидно, это, в свою очередь, будет определяться качественным уровнем управления организацией, особенно в части формирования организационной культуры, с которой обычно связывается представление об организационном поведении.

**1. Ценность – это всегда факт культуры.** Она не существует в социальном вакууме, т. е. она всегда социально значима. Ее влияние опосредовано отношением к ней людей и их оценкой значимости проявления той или иной культурной ценности в их деятельности.

Поскольку организация есть объединение людей, связанных общими целями и системой совместного труда по их достижению, то культурные ценности могут оказывать влияние на эффективность функционирования организации в зависимости от глубины ассимиляции ею тех или иных культурных ценностей. Например, одни деловые организации строго соблюдают договорные обязательства и ответственно относятся к необходимости их выполнения как в собственных интересах, так и в интересах своих деловых партнеров, а другие могут позволить их нарушение, прибегая при этом к различным уловкам с целью оправдания своего поведения. Видимо, в первом случае следует говорить о культуре договорных отношений, а во втором – о ее игнорировании. Последствия такого отношения будут различными. В первом случае – доверие и уважение со стороны деловых партнеров с последующим воспроизводством деловых отношений (может быть, и на более высоком уровне), а во втором – их осложнение с возможным прекращением в будущем.

В этой связи имеет смысл обратиться к понятию «корпоративное управление». В контексте рассматриваемых представлений о корпоративной культуре организации следует отметить, что, судя по публикациям, с понятием «корпоративное управление» обычно связывается активность действий организации в части создания стимулов по привлечению инвестиций и защите интересов



инвесторов. Иными словами, организация, преследующая корпоративные интересы (приток инвестиций), предпринимает определенные меры по созданию и сохранению благоприятного для нее инвестиционного климата.

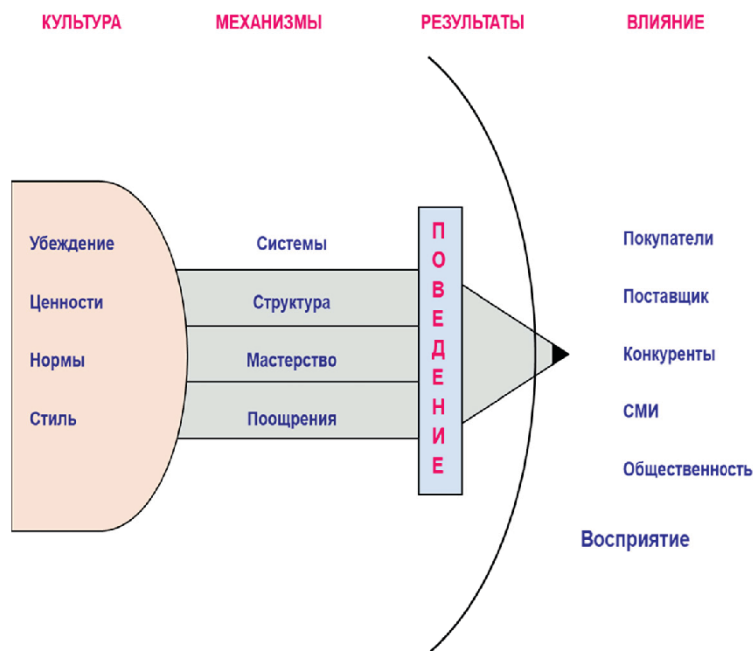


Рисунок 1

Как видно, основное внимание системы управления организаций уделяется исключительно этому аспекту, а управленческая активность обращена на внешнюю среду. Это естественно, т. к. инвестиции привлекаются извне, но их значение для существования и развития организации порождает ответственность за судьбу инвестиций и интересы инвесторов. Именно под ее воздействием организация настраивается на эффективный режим функционирования, что, в свою очередь, будет служить основой для создания гарантий инвесторов. Отсюда и термин «корпоративное управление» как синоним ответственности организации и системы управления ею за проявленное к ней доверие и уважение со стороны ее деловой среды. Разумеется, что это ответственность за судьбу организации, и она распространяется на всех ее членов – от рядовых работников до первых руководителей. Поэтому термин «корпоративный», по моему мнению, адекватен понятию «консолидированная ответственность», с помощью которого выражается идея сознательного участия членов организации в решении ее проблем без применения мер принуждения, свойственных любой формально создаваемой организации. Это в полной мере касается и экологической безопасности, ответственности перед обществом за результаты своей деятельности. При взаимодействии с внешней средой организация обнаруживает специфический тип

поведения – корпоративное поведение. «Иначе говоря, корпоративное управление понимается как механизм трансформации рыночных сигналов в корпоративное поведение. Данное определение описывает стимулы не только инвесторов, но и заинтересованных в работе компании лиц – работников, кредиторов, поставщиков и покупателей». Поэтому корпоративная культура может быть рассмотрена и как следствие культуры корпоративного управления, поскольку ответственность за членство в организации невозможно вне целенаправленного воздействия системы управления ею.

На необходимость опираться в деятельности деловой организации на систему культурных ценностей в качестве одной из сторон методологической основы современного управления организацией указывается практически во всех (пока немногочисленных) работах отечественных исследователей. В зарубежной литературе этому вопросу уделяется намного больше внимания. Очевидно, это обусловлено становлением рыночных отношений в российской экономике. Не исключается и традиционная недооценка значимости культуры в деятельности организации, следуя формуле «есть дела и поважнее». Но даже и при таком отношении общий вывод публикаций таков: культура организации и управление ею есть способ выживания в условиях конкурентной борьбы и активного освоения рыночного пространства.

С этим утверждением нельзя не согласиться. Но оно должно быть рассмотрено в связи с социальной сущностью рыночных отношений. Как известно, они базируются на принципе экономической целесообразности, который настраивает деловую организацию на постоянный поиск возможностей повышения эффективности хозяйственной деятельности. В свою очередь, он рождает мощный импульс к обновлению производства, к повышению качества продукции, к использованию экологически чистых технологий, насыщению рынка разнообразными товарами и услугами. Итогом такой устремленности деловых организаций является развитие производительных сил общества на основе ускорения научно-технического и технологического прогресса, что и определяет прогресс в развитии общества.

На этом фоне следует констатировать, что система рыночных отношений безжалостна к людям. Ей свойственны социальные потрясения. Это оборотная сторона ускорения развития производительных сил и качественных перемен в структуре производства. Социальная несправедливость – одно из серьезных последствий развития рыночных отношений.

Вместе с тем рыночная экономика создает соответствующий ее сути тип личности как ее активн действующего субъекта – энергичного, инициативного, способного к творческому поиску и оправданному риску. Это предпринимательский тип с присущей ему деловой «хваткой» (не упустит возможную выгоду), деловой активностью (будет стремиться к реализации открывающейся возможности), нацеленностью на улучшение достигнутых результатов (завтра получить больше, чем сегодня).

При этом субъекты рыночных отношений далеко не идеальны. Им свойственны эгоизм, предпочтение собственных интересов интересам общества. «А потому цивилизованная рыночная экономика немыслима без хорошо разработанных тонких инструментов социальной регуляции, социальной ответственности бизнеса, правовых и общественных институтов, призванных смягчить, обуздывать крайности рыночных отношений».

По моему мнению, к числу таких регуляторов следует отнести и культуру предпринимательской организации. Ее назначение видится в том, чтобы служить противовесом неизбежных социальных перекосов рыночной экономики, если исходить из роли культуры в жизни общества. «Мы все больше осознаем, – пишет А.Г. Спиркин, – что именно культура, а не, скажем, материальное производство само по себе является истинной целью всей нашей деятельности. Феномен культуры предстает перед нами в своем истинном величии, вызывая не только благородную гордость, но и чувство ответственности...» Культура в деятельности предпринимательской организации призвана облагораживать отношения между людьми и с другими организациями, а также с природой, утверждая значимость дела, которым она занимается, как для себя, так и для общества.

Но не только это.

II. Культуру предпринимательской организации следует рассматривать как фактор качественно иного отношения к труду, к поведению людей во взаимоотношениях друг с другом, к управлению ею и к ее миссии. И вследствие этого следует ожидать улучшение результатов хозяйственной деятельности и упрочнение рыночной позиции организации.

Справедливости ради следует отметить, что предпринимательству в принципе чуждо чувство культуры в деловых взаимоотношениях по причине противоречия между тонкостью, деликатностью и длительностью насаждения культурных ценностей в них и «хваткостью», желанием победить, опередить конкурентов в конкурентной борьбе на рынке в сжатые сроки и с максимальной выгодой для себя.

Но с реалиями рыночной экономики нельзя не считаться. А они таковы, что предпринимательский интерес (движущая сила предпринимательства) сегодня может быть реализован только в союзе с культурой ведения дела, ожидание проявления которой свойственно контрагентам по деловым отношениям, независимо от того, осознают ли они их значение для бизнеса. И их ожидания могут быть оправданы в случае, если деловая организация демонстрирует во взаимоотношениях со своим окружением «корпоративный дух», синонимом которого можно избрать девиз: «Считать своим долгом быть преданным фирме».

Оценивая перспективу развития менеджмента в современном мире, можно прийти к выводу, что отказ от традиционных методов формализации отношений внутри организации должен прийти на смену насыщению внутриорганизационных и корпоративных отношений культурными ценностями, которые позволят

пойти по пути формирования деловых организаций нового типа, а именно **организаций высокой культуры делового сотрудничества**. Совершенно очевидно, что деловая организация предпринимательского типа, получившая такой статус, не будет нуждаться в дополнительных рекомендациях.



Рисунок 2

Это путь, который не обозначен сегодня ни в одном официальном документе. Но он отчетливо просматривается в выводах и рекомендациях различных исследований и разработок, которые сегодня не воспринимаются на должном уровне, но со временем обязательно получат широкое распространение на практике. Уже сегодня мы можем констатировать далеко не единичные случаи нового взгляда на деятельность предпринимательских организаций, пронизанного чертами особого, принципиально важного для ее развития поведения ее сотрудников.

Это примеры проявления корпоративной культуры организации, в которых выявляется стремление работников привнести свой вклад в ее благополучие. А это уже нечто иное, чем просто членство в организации, а стремление работников поставить свой труд в центр ее существования. Полагаю, что в этом состоит высшая ценность деловой организации, и ее следует рассматривать сегодня в качестве ведущего звена системы ценностей организации, которое должно направлять и регулировать поведение ее работников при достижении намеченных целей.

«Современный этап, – отмечается в одной из работ, – ситуация постмодерна (ситуация «включенности» каждого в функционирование организации как равноправного и ответственного участника) – делает эти механизмы особенно тонкими и сложными. Это обстоятельство имеет два следствия. Во-первых, личностная «захваченность» жизнью и проблемами организации позволяет ввести в действие человеческие, кадровые ресурсы. Во-вторых, сложность организации повышает ее уязвимость по отношению к внешней среде, повышает транзакционные издержки, связанные с осуществлением управленческих функций».

Личностная «захваченность» стимулирует поиск путей и средств ее практической реализации, что предполагает обращение к активизации персонала организации. Сложность организации (совершенно очевидная в такой ситуации) выдвигает проблему ее управляемости. Корпоративная культура может стать для любой организации тем индикатором, по которому можно судить и об активности ее персонала и о ее управляемости. Во всяком случае, относительно этого можно сделать обоснованное предположение, если исходить из сущности корпоративной культуры. Очевидно, что это положение нашло свое отражение в следующем выводе: «Корпоративный дух, проявляющийся в преданности работников идеалам фирмы, выступает в Японии и как цель, управляемость организации, и как средство управления. Но эти аспекты касаются внутренней среды организации и являются своеобразным «выходом» корпоративной культуры, ориентированной, как было показано выше, на внешнюю среду. Во всяком случае, интерес к корпоративной культуре обусловлен необходимостью усиления деловой активности организации в целом при ее взаимодействии с внешней средой».

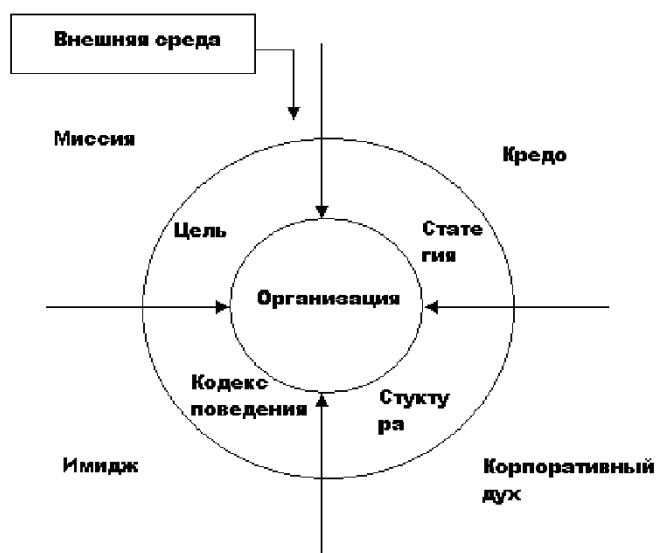


Рисунок 3. Структура целевой картины организации

Именно здесь она выступает как КОРПОРАЦИЯ, демонстрируя присущие ей ценности, т. е. корпоративную культуру. В отношении к внешней среде корпоративную культуру можно рассматривать как средство воздействия на нее двоякого рода. Во-первых, информационного воздействия посредством миссии и имиджа организации. Во-вторых, делового воздействия путем практического подтверждения ее намерений. В нижеприводимой структуре целевой картины организации данная позиция в этом вопросе получает подтверждение.

Как видно, корпоративная культура, сформировавшаяся в глубине ценностной ориентации деловой организации, призвана оказывать влияние на ее положение в окружающей внешней среде и на темпы ее развития.

Внешняя среда организации – это ее окружение, представленное двумя уровнями значимости для нее, а именно макроокружение и микроокружение (непосредственное окружение).

**Макроокружение** оказывает влияние на организацию тем, что устанавливает для нее общие условия нахождения в ней. Но организация не в состоянии воздействовать на поведение институтов макроокружения. Задача организации состоит в том, чтобы постоянно адаптироваться к задаваемым ими условиям, причем с минимальными потерями времени и средств. Корпоративная культура организации должна быть подчинена решению этой задачи, так как отвечает ее жизненно важным интересам.

**Микроокружение** (непосредственное окружение) представлено субъектами непосредственных взаимоотношений с организацией. Это клиенты, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, посредники, контактные аудитории в лице финансовых кругов, средств массовых коммуникаций, государственных учреждений, местных органов власти и др. Это все те субъекты непосредственной сферы взаимодействия деловой организации, которые проявляют интерес к сотрудничеству с нею, исходя из собственных интересов. Организация в состоянии оказать влияние (и подчас существенное) на характер и содержание взаимоотношений с ними. При этом важно, чтобы они были стабильны, доверительны и устойчиво воспроизводимы в более высоком качестве. Их суть в том, чтобы деловые партнеры организации активно сотрудничали бы с нею, проявляя надежное и ответственное отношение друг к другу. Это отвечает ожиданиям как самой организации, так и ее деловых партнеров. Корпоративная культура организации призвана содействовать решению и этой, так же жизненно важной задачи организации.

Приведенные проявления корпоративной культуры относятся к взаимодействию деловой организации с внешней средой. В условиях рыночной экономики внешняя среда оказывает решающее влияние на жизнедеятельность организации. Сомнительно, что организации принесет пользу ее сильный потенциал и внутренние возможности, которыми она располагает, если она не признает «правила игры», принятые в деловом мире, или идет в разрез, например, с действующим законодательством, в том числе природоохранным, нарушает

социально-этические нормы, игнорирует технологические новшества и т. п. Поэтому корпоративная культура через свойственные ей признаки определяет корпоративное поведение организации во внешней среде. Но она (корпоративная культура) не может возникнуть на пустом месте, быть для организации «даром божьим». Это следствие корпоративного духа организации, формируемого в ходе управления ею с целью активизации усилий персонала в этом направлении.

**III. Корпоративный дух** как понятие в образной форме выражает чувство единения работников с организацией. Это не просто увлеченность работника в ней вплоть до полной удовлетворенности. Это и не только желание работать производительно, с полной отдачей, увлеченно, самозабвенно, для обозначения чего существует понятие «трудоголик». Это прежде всего моральное отношение, в основе которого лежит добровольно принимаемая ответственность за результаты общего дела. Именно добровольность и ответственность выражают суть такой моральной нормы, как корпоративный дух. Добровольность исключает принуждение или навязывание в выборе курса поведения. Ответственность – обязательство отвечать за содержание и последствия своего поведения. Поскольку организация – это социальная общность людей, занятых общим делом и преследующая общие цели, то корпоративный дух является условием, цементирующим усилия всех работников в консолидированное сообщество с присущим ему чувством причастности всех за все, что делается в организации. Это чувство единой команды.

Для выражения сущности понятия «корпоративный дух» в специальной литературе употребляется целый набор терминов, таких как «приверженность», «сопричастность», «преданность», «верность», «лояльность», «идентификация с фирмой» и др. За всеми ними стоит широкое и глубокое расположение к организации, питающееся ее восприятием работниками как цели и смысла своего личного самовыражения (как, например, «я найду себя, только работая на организацию», «я полагаю, что именно службой я обретаю свободу творчества»). Как отмечает О.С. Виханский: «Приверженность организации – личная особенность каждого конкретного человека. Однако это не значит, что менеджмент не может развивать или усиливать это расположение». Иного мнения придерживается Р. Уотермен, замечая, что «приверженность не возникает по приказу, она не очень-то поддается управлению. Приверженность – вещь сугубо отдельного человека». Трудно согласиться с таким мнением, которое отвергает возможность направленного формирования корпоративного духа, что не соответствует сложившейся практике не только японского менеджмента, но и уже сформировавшейся концепции деятельности в этом направлении в американском и западноевропейском менеджменте.

Таким образом, корпоративное поведение организации, выражающее образ ее действий во внешней среде, отражает корпоративный дух как синтез ее корпоративных ценностей, формируемых посредством системы символов. Символы – это закодированные в данной культуре ценностные феномены. Для

деловой организации это принимаемые ее работниками подсознательно и бездоказательно предположения относительно важности их сопричастности к общим целям и приверженности ее идеалам, зафиксированные в символической форме в нормах внутриорганизационного общения и взаимодействия.

В специальной литературе приводится, анализируется содержание и рассматривается роль большой совокупности таких символов. К ним относятся коммуникации, лозунги, ритуалы, обряды, церемонии, герои, антигерои, мифы, легенды, табу, артефакты (материальные изъятия культуры), язык общения и др. Все это составляет инструментарий корпоративной культуры, воздействующий на формирование корпоративного духа организации. Что касается организационной культуры, то, вычленив из нее систему символов, можно прийти к выводу о том, что по существу это культура организационной деятельности. Ее назначение в том, чтобы посредством организационного воздействия привносить в систему совместного труда людей (организация как социальная общность) ценности, способствующие целенаправленному и согласованному функционированию этой системы и эффективному организационному поведению ее работников. «Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и целями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом». Однако на протяжении последующего изложения организационная культура как культура организационной деятельности, обеспечивающая организованность системы совместного труда и рациональное организационное поведение людей в ней, будет присутствовать в качестве сходной основы процессов, направленных на насаждение корпоративной культуры организации.

На рисунке 4 приводится схема формирования корпоративного поведения организации во внешней среде. Именно в ней проявляется корпоративная культура организации, ценности которой, будучи воспринятыми, усвоенными и разделяемыми ее работниками, создают особую атмосферу отношений в ней к ней, атмосферу преданности организации и ее идеалам.

В прошлые периоды экономического развития организационная культура крупных корпораций также являлась неотъемлемым компонентом хозяйственной практики. Однако она никогда не была в центре непосредственного внимания управления персоналом. Более того, в рамках открытого конфликта между профсоюзами и администрацией было сложно говорить об общности интересов в корпорации. Новые условия хозяйствования и социальный климат, повышение образовательного уровня, мотивации и гражданской зрелости работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней. Управленческие



службы не только коренным образом изменили отношение к организационной культуре компании, но и к изменению и использованию ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности фирмы, эффективности производства и управления.

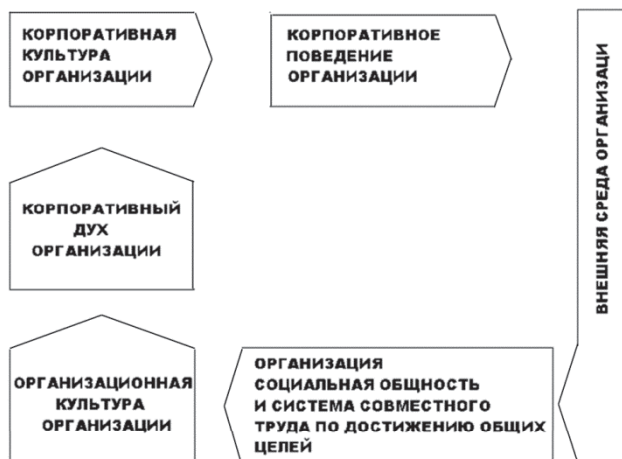


Рисунок 4. Схема формирования корпоративного поведения организации

Как сегодня понимается менеджментом корпоративная культура 3М? Во-первых, признается сам факт выдвижения корпоративной культуры – системы общих ценностей персонала – в центр управленческого воздействия. Поиск «мягких» составляющих развития организации (нормативных принципов поведения, гибких установок, синтетических ценностей) свидетельствует о том, что при возросшем динамизме и неопределенности внешних условий традиционные «жесткие» инструменты (оргструктуры, планы, бюджеты) уже недостаточны для повышения эффективности бизнеса.

Во-вторых, обособление проблемы организационной культуры свидетельствуют о вызревании связанных с ней противоречий. Сегодня широко признаются сложность и дифференцированность организационных субкультур, в том числе в различных отделениях и филиалах в разных странах.

В-третьих, корпоративная культура, контролируемая высшим руководством, как нельзя лучше подходит для отражения в сознании работников процессов делегирования собственности и необходимости совместных усилий. В создании корпоративной культуры энергичные лидеры ведущих японских, американских и западноевропейских компаний, в частности таких как 3М, видят сегодня этический ресурс дальнейшего развития, объединения новаторского потенциала широких групп трудящихся, преодоления сопротивления бюрократической «старой гвардии». Более того, создание «мотивированного видения», убеждение персонала в том, что оно несет в себе связь с жизнью, соединяет работу с его жизненными ценностями, выполняют важную функцию менеджмента – не

только отразить реальные процессы жизнедеятельности большой группы работников, но и одновременно навязать им «видение» трудовых отношений в фирме.

Цели и принципы задают основные ориентиры для детализации концептуальных задач обеспечения эффективности корпорации. Эти задачи рассматриваются через призму ответственности менеджмента за прибыльность и развитие фирмы, экологическую безопасность товаров и услуг, за ее рациональное и этически оправданное использование «человеческих ресурсов», за создание продуктов и услуг, удовлетворяющих нужды потребителей, для выполнения гражданских обязанностей корпорации. В корпоративном меморандуме указывается, что руководство 3М стремится к тому, чтобы обеспечить оптимальный уровень прибыльности продуктовых линий, финансирование роста фирмы и доход акционеров на вложенный капитал. Руководство 3М верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых лежат уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

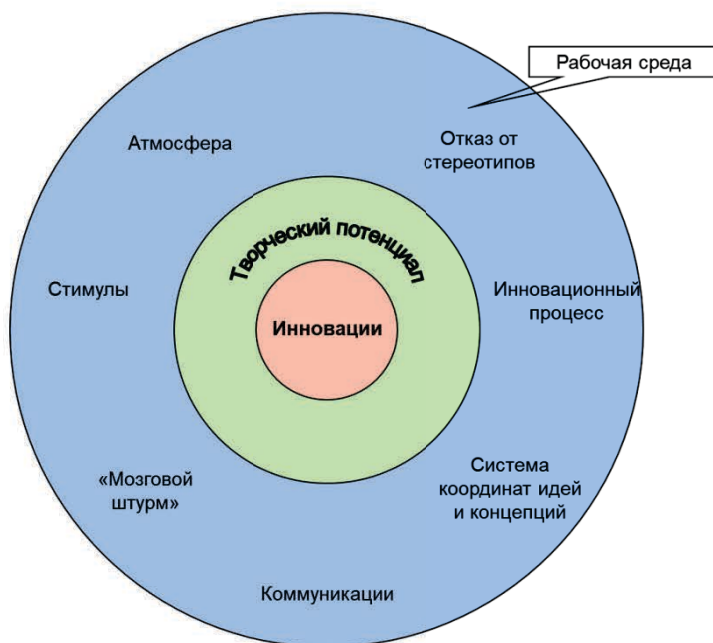


Рисунок 5

Особенность корпоративной культуры заключается в том, что большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

## Глава 5

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ЗАЛОГ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

Разберем ценность и значимость формирования высокого уровня корпоративной культуры для достижения успеха на примере туристических организаций. Туристические организации в основном являются предпринимательскими. Туризм как вид деятельности отличается значительными возможностями развития прежде всего за счет привлечения клиентуры новыми, яркими, надолго сохраняющимися в памяти впечатлениями, высоким качеством обслуживания во время совершения путешествий, разного рода поездок с туристическими целями. Здесь обширное поле деятельности для реализации предпринимательского интереса туристическими организациями, входящими в единую систему туризма, индустрию туризма. Каждая из них формирует и предоставляет свои услуги туристам. Но в потреблении они выступают как единый пакет услуг. Корпоративная культура должна быть свойственна всем туристическим организациям, что в той или иной мере имеет место на практике. Но проблема состоит в том, что она должна стать обязательной для всей системы туризма, потому что последняя в силу своей специфики в наибольшей степени отвечает идее корпоративности.

Индустрия туризма по своей сути – это корпорация, а значит, она должна выступать носителем культурных ценностей, которые в наибольшей мере отвечают запросам тех, кто пользуется ее услугами. К тому же для современного уровня развития туризма в мире качество и культура туристического обслуживания неразрывно связаны. Однако, с точки зрения туриста, культура его обслуживания, значит больше, что обусловлено гуманистической направленностью туризма, его культурным и духовным содержанием. Поэтому корпоративная культура в туристическом предпринимательстве является сильным аргументом в пользу привлечения клиентов и тем самым выступает решающим условием повышения эффективности туристических организаций.

#### **Критерии значимости для организации:**

– **организационная культура** способствует упрочнению и развитию внутрифирменных организационных отношений как необходимого условия сохранения, стабилизации, обновления и на этой основе дальнейшего развития организации, но при условии сохранения ее в качестве системного образования, способного к самосовершенствованию. Собственно, в этом и состоит роль организационной культуры;

– **корпоративная культура** направлена на то, чтобы внешнее окружение организации восприняло ее не только как надежного делового партнера, но и потенциально значимого для институтов внешней среды субъекта сотрудничества. В принципе, проблемы внутренней среды организации не представляют для нее никакого интереса (что вполне объяснимо). Внешняя среда заинтересована во взаимовыгодном сотрудничестве в лице ее институтов, и она должна получить для этого убедительное подтверждение. А оно заключено в корпора-

тивной культуре организации, что нельзя отнести на счет организационной культуры, ориентированной, как известно, на решение внутренних проблем организации. Вопрос о том, что наиболее важно для конкретной организации, не представляет интереса как научного, так и практического. То и другое важно без всяких оговорок, но при условии нахождения компромиссного решения в конкретной ситуации. А как известно, умение действовать в условиях рынка – это поиск всегда компромиссных решений в конкретных ситуациях по формуле «что надо и что можно». Организации обычно прекращают существование, если стремление получить много не согласуется с их возможностями, необходимыми для этого. Очевидно, в этой ситуации организации следует больше внимания уделить корпоративной культуре и привести в соответствие с ней организационную культуру. Не исключено и обратное, когда сложившиеся ценности организации не позволяют выйти на адекватный ей уровень корпоративных отношений. Тогда следует вносить изменения в систему управления организацией, поскольку она не обладает соответствующим уровнем ее управляемости.

#### **Критерии основы формирования:**

– **организационная культура** основана на признании всеми членами организации свойственных ей ценностей и соблюдении норм поведения, задающих им ориентиры поведения и действий в рамках как формальной, так и неформальной структур. Она устанавливает правила «игры», которые способствуют мобилизации и включению человеческих ресурсов в решение проблем, от которых зависит существование организации в качестве целостного образования, способного к самодвижению, т. е. проявлению деловой активности в процессах внутреннего и внешнего взаимодействия. Организационная культура является основой формирования «я-концепции» работника как члена организации, как элемента системы совместного труда в ее составе;

– **корпоративная культура** основана на «корпоративном духе», под которым понимается преданность идеалам организации и чувство приверженности ей. Обычно это понятие используется при характеристике японского менеджмента, уделяющего большое внимание приобщению работников к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам посредством обращения к обостренному чувству принадлежности японцев к организованным сообществам. Но ведь каждая организация – это социальная общность, обладающая чертами корпорации, если иметь в виду, что это организационно замкнутая социальная общность, функционирующая на основе узкогрупповых интересов под единым руководством. Поэтому понятие «корпоративный дух» организации (фирмы, учреждения, предприятий, в частности их относительно обособленных структурных подразделений) должно стать ее «визитной карточкой», когда речь идет о взаимодействии с внешней средой. Ведь любая деловая организация теоретически должна выступать во внешней среде как корпорация, объединяя единомышленников, сопричастных к общим целям и принимающих на себя добровольную ответственность за успехи и неудачи совместной деятельности. Но далеко не все деловые организации

осознают роль корпоративности в их отношениях с внешней средой. А как известно, она представлена такими субъектами, которые претендуют на результаты ее работы либо влияют на условия ее хозяйствования, и главное из них – это обеспечение ресурсами.

Корпоративный дух наиболее ярко проявляется в предпринимательских организациях, особенно малых размеров. Люди, работающие в предпринимательской организации, должны, в силу особенностей ее деятельности, являясь членами сообщества предпринимателей, испытывать чувство сопричастности и преданности ей. Невозможно переоценить значение культивирования корпоративного духа в любой деловой организации. По моему мнению, достижение определенных успехов в этом отношении следует рассматривать как мощный духовный ресурс организации и выдающийся результат ее менеджмента. И усилия, которые предпринимаются для этого, никогда не могут быть чрезмерными.

## Глава 6

### МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

К корпоративной культуре организаций сегодня привлечено пристальное внимание предпринимателей, менеджеров, ученых, специалистов. И хотя истоки интереса к ней, как научного, так и практического, относятся ко времени поиска эффективных путей и методов управления организациями, то есть фактически на протяжении всей истории управленческой мысли, наиболее отчетливо он проявился под воздействием так называемого «японского вызова» в управлении. Это произошло в конце 70-х – начале 80-х годов прошлого века, когда Эдгар Шейн предложил рассматривать культуру как новое направление мысли в теории организации, а Теренс Дил и Алан Кеннеди создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на «организационное поведение» и корпоративное развитие. Появление работ Т. Питерса, Р. Уотермана, Дж. Харрингтона подняло проблему корпоративной культуры на уровень практически значимой, что способствовало обострению интереса к ней. Это относится и к России, поскольку ее вовлечение в процессы глобализации и международной экономической интеграции с выходом на зарубежные рынки заставило задуматься о способах конкурентоспособности, более действенных по сравнению с другими. Насаждение корпоративной культуры в деятельность организаций, по единодушной оценке теоретиков и практиков менеджмента, относится к их числу.

Успехи японской экономики, обусловившие стремление понять их причины, были столь разительны, что вызвали обеспокоенность, переросшую в тревогу. Прежде всего у руководителей американского бизнеса, уступившего пальму первенства в конкурентной борьбе ведущим японским компаниям. Исследователи японского экономического чуда ведущих стран мира пытались ответить на вопрос: как могло случиться, что страна, побежденная во Второй мировой войне, пережившая две атомные бомбардировки, не имеющая пахотных земель, не обладающая запасами полезных ископаемых, за короткое время превратилась в грозную экономическую силу. Начиная с 1984 года, Япония вышла на второе место (после США) по валовому внутреннему продукту, а в 1986 году была признана самой конкурентоспособной страной в мире.

Чтобы разобраться в причинах столь стремительного взлета экономики Японии, специалисты обратились к изучению японского менеджмента, поскольку, как известно, успехи и неудачи в любой деятельности определяются качественным уровнем управления. При установленных различиях в стратегиях, формах, методах, системах хозяйствования в западном и японском бизнесе основное различие все же состояло в «культуре», «ценностях», отношении к труду в японских деловых организациях. Этот аспект в последующем и стал предметом обширных и глубоких исследований.

Внимание исследователей корпоративной культуры было привлечено к ее концептуальным основам, типологии, атрибутике, определяющим факторам, уровням представления и иным важным в научном отношении аспектам проблемы. Однако, на взгляд автора, в сферу научных интересов исследователей корпоративной культуры не попала методология формирования ее практической базы. Иными словами, следовало бы раскрыть механизм трансформации инструментов воздействия корпоративной культуры на поведение членов организации и ее саму при взаимодействии с внешней средой. Этот аспект будет предметом рассмотрения в завершающей части исследования, что предполагает обращение к следующим двум вопросам.

1. Какие ценности организации обладают базовым воздействием на ее функционирование и развитие, имея в виду, что любая ценность есть факт культуры, обладающий социальной сутью?

2. Как воспринимаются членами организации инструменты корпоративной культуры и к каким последствиям это приводит?

Корпоративная культура индивидуальна и неповторима. Она незримо присутствует в любой организации вне зависимости от того, осознается она работниками или нет. Главное в том, что она есть и проявляет свое действие в поведении работников и, в конце концов, в поведении организации в целом. Уровень корпоративной культуры выступает, таким образом, показателем успешности функционирования организации, показателем способности ее членов достойно представлять ее во внешней среде. Ведь, повторю, *корпоративный – значит, ответственный за общее дело*, сопереживающий свое участие в нем, живущий интересами и проблемами организации.

Корпоративную культуру нельзя копировать или приспосабливать к условиям конкретной организации. Но это не означает, что нельзя не ориентироваться на ее лучшие образцы с учетом национальных, отраслевых и внутриорганизационных особенностей. Только в таком случае ее индивидуализация может стать основой практического успеха деловой организации<sup>1</sup>.

Любая организация целенаправленно функционирует, т. е. в своей деятельности преследует определенные, значимые только для нее цели<sup>2</sup>. Поэтому их следует считать ценностями организации. Ведь *ценно все то, что значимо, полезно для организации*. Причем это ценности высшего порядка, поскольку от их достижения зависит существование и развитие организации. Подтверждением значимости целей для организации может служить также известное представление об их роли в управлении организацией как исходной точки планиро-

---

<sup>1</sup> Как известно, корпоративную культуру японских организаций не смогли перенять и использовать в практических целях ни в одной стране мира в силу ее уникальности. Уникальность обусловлена этнопсихологической основой, которая своеобразна в силу национальных особенностей.

<sup>2</sup> При всей многочисленности определения цели любой деятельности, то общее, что им присуще, состоит в том, что цель – это желаемый результат, на достижение которого настроена деятельность организации, ее подразделений и отдельных работников.

вания, основы построения организационных отношений, системы мотивации персонала, создания процесса контроля и оценки результатов труда отдельных работников, структурных подразделений и организации в целом. Цели организации устанавливаются на основе ее **миссии**, которая задает общие ориентиры в функционировании организации, выражающие смысл ее существования, создает представление о том, что она собой представляет, к чему стремится, какими средствами намерена пользоваться. ***В миссии выражается мировоззрение организации, ее философия, отражающая нравственные критерии, которым она намерена неукоснительно следовать в своей деятельности как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.***

Цели организации конкретизируются и детализируются, превращаясь в задания всем ее работникам. Это так называемые цели системных элементов нижнего уровня – исполнителей. Априори предполагается, что при условии успешного выполнения этих целей-заданий будут достигаться и цели организации в целом (системы совместного труда). Такое предположение вполне корректно с позиции теории управления, но его реализация связана с повышенными усилиями в части согласования (координации), мотивации и контроля со стороны более высоких уровней иерархии управления организацией. Это порождает множество трудностей управленческого характера (противоречивость решений и действий, увлеченность текущими делами в ущерб более важным для организации, неспособность сосредоточиться на проблемных ситуациях, ограничение возможности в части отслеживания изменений во внешней среде и др.). Это может привести к тому, что целенаправленность как базовая ценность организации может остаться нереализованной со всеми вытекающими отсюда последствиями в виде срыва договорных обязательств перед поставщиками и потребителями, что свидетельствует о неспособности организации выступать на рынке надежным партнером в деловых взаимоотношениях. Это один из важнейших признаков ее низкой корпоративной культуры.

Таким образом, первый шаг к обнаружению ценностей организации состоит в констатации ее целенаправленности от провозглашения миссии к установлению вытекающих из нее целей вплоть до конкретных заданий исполнителям. В этом и состоит мировоззренческая составляющая корпоративной культуры. Она должна восприниматься всеми членами организации как несомненный факт, имеющий моральную ценность. Ведь они сознательно входят в ее состав, отдавая себе отчет в необходимости трудиться во имя целей организации. Осознание этого факта – первый шаг приобщения работника к делам организации, к ее атмосфере, целям, задачам и, в конечном счете, к ее миссии. Однако общая цель организации достигается на основе использования формальной структуры, а существующие наряду с ней производные цели, связанные с мотивами, интересами, побуждениями членов организации, преследуются на неформальной основе. Поэтому, консолидация целей предполагает для достижения эффекта сопричастности работников к общим целям организации отход от строгой форма-



лизации в направлении создания атмосферы неформального общения работников под эгидой общности решаемых задач и их значимости для каждого из них.

Отсюда следует вторая базовая ценность любой организации – ответственное отношение работников к выполнению порученных им целям-заданиям. *Ответственность – это добровольно принимаемое или навязанное извне обязательство отвечать за свои действия и принимать на себя вину за их возможные последствия.* Субъектом ответственности могут выступать отдельная личность, организация в целом и даже большая социальная общность, чья деятельность подлежит оценке. В системе ценностей организации ответственность ее членов играет особую роль. Во-первых, это обязательство соблюдать ее требования (формальный аспект). Во-вторых, это возложение на себя функции осознанного отношения к целям и проблемам организации и, в-третьих, это понимание работниками значимости деятельного участия в достижении ее успешного функционирования и развития. Как следует из оценки роли ответственности в поведении работника (а также и в поведении организации во внешней среде), это моральное отношение предполагает активность субъекта (работника, организации), и это выступает в виде осознанной реакции на события, происходящие в его окружении. На это обстоятельство обращается внимание в специальной литературе, посвященной морально-нравственным аспектам поведения личности в обществе, что с полным правом может быть отнесено и *к организационному поведению*<sup>3</sup>.

Очевидно, что ответственность работника, организации в целом следует рассматривать в качестве гаранта осуществимости заданий, целей, миссии, так как осознанная ответственность претворяется в реальное ответственное поведение. Но ответственность не возникает сама по себе вслед за поступлением на работу в организацию или же после провозглашения о своей миссии. Как отмечается в одной из специальных работ, «... все действия, связанные с этим понятием (ответственность. – Г.Ч.), предполагают активность субъекта, независимо от того, навязана ему ответственность свыше или принята им на себя добровольно»<sup>4</sup>. Поэтому следует обратиться к активности как к проявлению ответственного отношения работника и организации в целом к среде своего окружения.

Согласно словарной трактовке, активность (лат. *activus* – деятельный) означает энергичная, усиленная деятельность, деятельное участие в чем-либо. Активизация же предполагает усиление, оживление деятельности, активности;

---

<sup>3</sup> Так, в одной из серьезных работ отмеченного направления утверждается, что «... чувство ответственности есть такая высокая степень осознания личностью своих общественных обязанностей, которая обуславливает ее высокую активность и добросовестность в служении общему благу». – Блюмкин, В.А. Моральные качества личности. Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 1974. – С. 58.

<sup>4</sup> Муздыбаев, К. Психология ответственности. Ленинград: Наука, Ленинградское отделение, 1983. – С. 6.

переход к более подвижному состоянию, к решительным действиям<sup>5</sup>. Известный польский ученый Т. Котарбинский отмечает, что «под активностью мы ... понимаем стремление и готовность произвести импульсы, в частном случае выраженную действием готовность взяться за дело и готовность к расходованию резервов, которые необходимы для предпринимаемых действий, хотя бы и наиболее трудоемких<sup>6</sup>. Это точка зрения психолога, рассматривающего действия по совокупности действий с позиции установления их эффективности. Очевидно, все это с полным правом может быть отнесено к любому субъекту деятельности, в том числе и к деловой организации. Ведь, не проявляя активность, она не в состоянии сформировать ответственное отношение к своей социальной функции, равно как и любой ее член не в состоянии внести свой вклад в ответственное поведение при решении ее проблемы.

Чтобы быть последовательным в определении значимости активности в качестве базовой ценности организации, следует обратиться к ее системной трактовке. Она предполагает:

1) наличие у субъекта активности целевой функции, которая в общем виде неизвестна объекту ее приложения (непосредственному руководителю, руководству организации, субъектам рыночной среды);

2) стремление субъекта активности ориентироваться на оптимальность, на перспективу с учетом ожиданий в улучшении своего положения в организации (работник) и в рыночной среде (организация в целом);

3) понимание своего личного или рыночного потенциала, причем более глубокое и обоснованное, чем суждение о нем со стороны внешней среды;

4) способность к использованию своего потенциала в разной степени зависимости от открывающихся возможностей улучшения своего положения в окружающей внешней среде;

5) наличие у субъекта активности информации о миссии, целях, стратегии и возможностях организации в обеспечении делового успеха при взаимодействии с внешней средой. Осуществление этих системных характеристик активного отношения к освоению внешней среды может быть названо процессом актуализации потенциала субъектов активности, что с позиции корпоративной культуры предполагает подключение ее ценностей к этому процессу.

В современной ситуации постмодерна (ситуации «включенности» каждого в функционирование организации как равноправного и ответственного работника) корпоративная культура, очевидно, может рассматриваться как самоцель, без чего невозможно преодолеть нарастающие в ходе ужесточения конкурентной борьбы трудности на пути достижения организацией рыночного успеха и повышения качества товаров и услуг. При этом организационная культура, как

<sup>5</sup> Словарь иностранных слов / 9-е изд., испр. – М.: Русский язык, 1982.

<sup>6</sup> Котарбинский, Т. Трактат о хорошей работе / Котарбинский, Т. – М.: Экономика, 1975. – С. 148.

культура организационной деятельности по оптимизации состава, структуры, связей и отношений в системе совместного труда, служит основой формирования корпоративной культуры и ее реального воплощения в результаты работы организации. Как показывает практика, деловое предприятие может обладать высокой организационной структурой (иметь высокий организационный уровень внутрифирменных отношений), но, не обладая должной корпоративной культурой, испытывает поражение в конкурентной борьбе. Последняя же не может быть создана вне хорошо организованной системы. Неуклонное усиление значимости корпоративной культуры, что признается во все возрастающей степени во всем мире, не означает принижение формальных структур и абсолютизации неформальных отношений. Наивно считать, что организация в целях успешной деятельности полагалась бы только на неформальные методы достижения согласия и на преданность работников. *Нормативное регулирование поведения, опираясь на должностные инструкции, организационные формы и различные правила, по-прежнему сохраняет свою роль при соблюдении работниками формальных требований к ним со стороны организации для облегчения контроля поведения и уменьшения зависимости от их настроения.* Вступая в организацию, люди отдают себе отчет в том, что они попадают в систему субординации и должны следовать ее рабочим процедурам. Более того, *плохая организация работы не может заинтересовать, увлечь работников и сделать их сопричастными к делам и проблемам предприятия.*

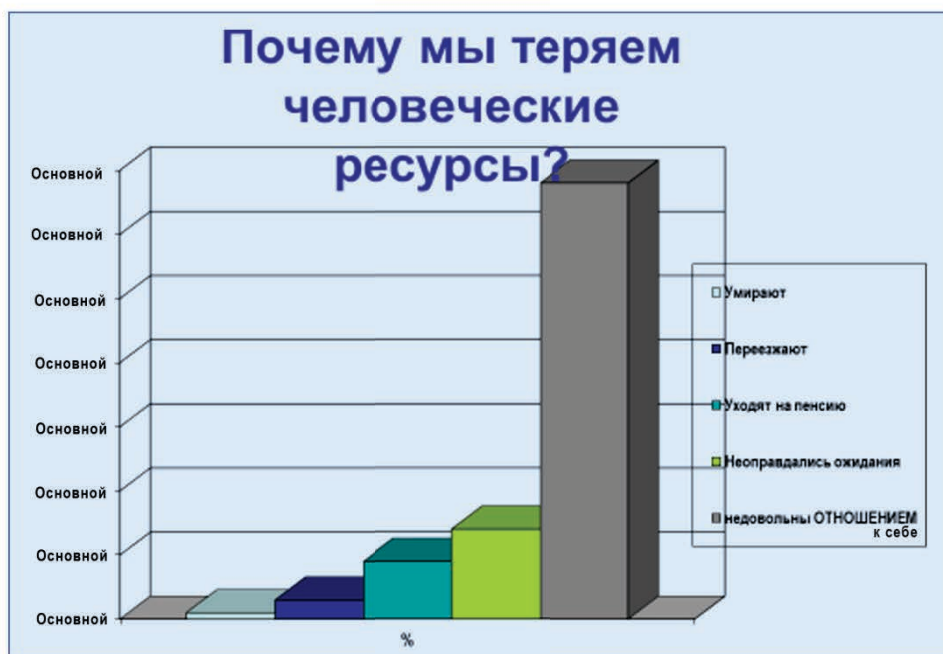


Рисунок 6

«Становясь членом организации, человек принимает систему взаимоотношений, которая ограничивает его индивидуальность или его свободу действий. Он с готовностью делает это, так как считает, что, несмотря на ограничения со стороны организации, участие в ней предпочтительнее любого другого имеющегося у него варианта. Чтобы оставаться членом организации, он должен продолжать с определенной степенью твердости придерживаться той совокупности правил, на которой строится организация»<sup>7</sup>. *Если же работники отказываются принимать правила корпоративного поведения, организация применяет к ним санкции.* И не потому, что это прихоть или произвол отдельных должностных лиц, а проявление необходимости использования корпоративной культуры в интересах и целях организации.

Характерно, что в организациях предпринимательского типа корпоративная культура прививается и проявляет свое позитивное влияние быстрее и эффективнее. Это обусловлено особенностями предпринимательства и в связи с этим спецификой отношений по поводу управления ими. Предоставление широких полномочий на принятие решений рядовым работникам и самостоятельность их действий, минимизация бюрократических процедур, демократичность в отношениях руководителей и подчиненных, реальная, а не формальная заинтересованность в общем успехе, всячески поощряемая руководством, санкционированное право на ошибочные действия и др. создают благоприятную среду для активного поведения. Известный западный психолог Эрих Фромм пишет: **«Быть активным – значит дать проявиться своим способностям, таланту, всему богатству человеческих дарований...»**<sup>8</sup> По его мнению, активность относится только к поведению, а не к личности, стоящей за этим поведением. Поэтому он дает следующее определение активности: *«...это социально признанное целенаправленное поведение, результатом которого являются соответствующие социально полезные изменения»*<sup>9</sup>. В данном случае это изменения в корпоративной культуре организации, активизирующие, в свою очередь, ее поведение во внешней среде. Таким образом, активность работников, очевидно, следует рассматривать в качестве предпосылки активности организации при условии умелого управления ею. В этой связи Л.А. Петрушенко отмечает: «Система активна не потому, что активны ее реакции, ее воздействие, а, наоборот, ее реакции активны потому, что активна сама система»<sup>10</sup>. В условиях рыночных отношений любая организация не может не вести себя активно. Но такая реакция на окружение есть следствие активного поведения ее работников. В свою

---

<sup>7</sup> Герберт А. Саймон. Менеджмент в организации / Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург, Виктор А. Томпсон. – М.: Экономика, 1995. – С. 163.

<sup>8</sup> Фромм, Э. Иметь или быть? / Э. Фромм. – М.: Прогресс, 1990. – С. 94.

<sup>9</sup> Там же. С. 96.

<sup>10</sup> Петрушенко, Л.А. Единство системности, организованности и самодвижения / Л.А. Петрушенко. – М. – 1975. – С. 28.

очередь, именно такое поведение является фактором обеспечения целесообразного и ответственного функционирования деловой организации при ее взаимодействии с субъектами внешней среды, что и свидетельствует о корпоративной культуре ее деятельности. Но если корпоративная культура организации воспроизводит в своих проявлениях такие ценности, как целенаправленность и ответственность, то активность работников, определяющая активное поведение организации в целом, выступает тем условием, без которого становится невозможным культивирование корпоративного духа. Безучастные, равнодушные, незаинтересованные в успех организации работники, проявляющие, по выражению Э. Фромма, «отчужденную активность», не способны привести в ее деятельность духа единства, веры и убежденности в необходимости принятия ее ценностей, этических стандартов, управленческих процедур, правил и норм организационного поведения. А как отмечалось выше, корпоративный дух организации играет роль ядра корпоративной культуры, укреплению которого, собственно, и должны быть подчинены усилия руководства и органов управления организацией.

На рисунке 7 приводятся в виде соподчиненных блоков связи, показывающие влияние активности на корпоративную культуру организации. Активность работников организации можно классифицировать по многим признакам. Особенности выделяемых классификационных групп могут служить управленческими ориентирами при решении вопросов, связанных с активизацией поведения работников в части обеспечения должного уровня корпоративной культуры организации.

#### **I. По содержанию:**

- А) трудовая активность (обусловлена выполнением обязанностей);
- Б) деловая активность (обусловлена конкретным родом занятий, дела).

#### **II. По качеству:**

- А) позитивная активность (создает предпосылки для улучшения конечных результатов какой-либо деятельности);
- Б) негативная активность (ухудшает результаты деятельности, что является следствием проявления активности некомпетентными или не соответствующими должности работниками).

#### **III. По глубине:**

- А) конструктивная активность (существенно улучшающая результаты работы, обычно связана с выдвижением новых идей, принятием оригинальных решений, глубоко затрагивающих проблемы организации или способствующих их успешному разрешению);
- Б) деструктивная активность (ухудшает результаты деятельности вследствие разрушительного характера поведения работников по разным причинам, например, из-за некомпетентности, некоммуникабельности, агрессивности, нежелания следовать общим целям и др.).

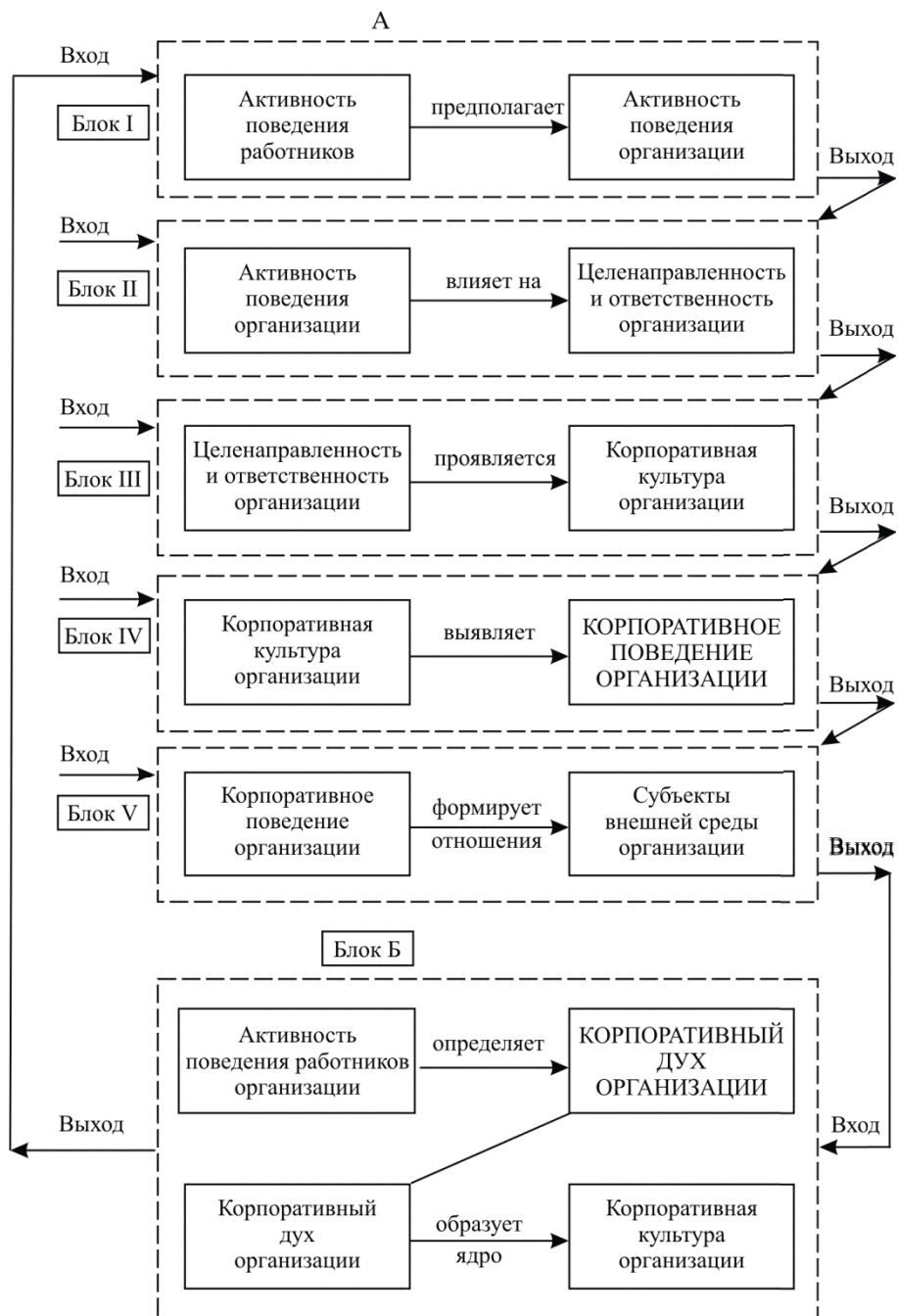


Рисунок 7. Влияние активности на корпоративную культуру организации:

- А. Комплекс блоков формирования корпоративного поведения организации
- Б. Блок формирования корпоративного духа организации.

**IV. По масштабам:**

- А) глобальная активность (существенно улучшает общие результаты за счет повсеместного и разностороннего участия в делах организации);
- Б) ограниченная активность (оказывает положительное влияние на улучшение результатов отдельными работниками, в частных случаях, определенных направлениях деятельности организации).

**V. По периодичности:**

- А) стабильная активность (проявляется постоянно всеми работниками обычно как следствие их сопричастности к целям и проблемам организации и преданности ее идеалам и принципам);
- Б) спонтанная активность (проявляется в отдельных случаях при благоприятных обстоятельствах, отдельными работниками, в ситуации полной определенности и при отсутствии риска).

**VI. По направлению:**

- А) активность, ориентированная на достижение общих целей (существенно улучшает результаты работы организации);
- Б) активность, ориентированная на частные задачи (может оказать положительное влияние на общие результаты, если эти задачи не диктуются личными, эгоистическими интересами).

**VII. По степени формализации:**

- А) формальная активность (улучшения результатов не происходит в силу их постоянства, обусловленного формальными требованиями к исполнению предписанных норм, обязанностей и т. п.);
- Б) неформальная активность (оказывает заметное влияние на улучшение общих результатов, являясь следствием осознания работниками важности и полезности выражения активной позиции в отношении целей организации).

Из приведенной классификации видно, что к оценке влияния активности работников на результаты деятельности организации, а вернее на формирование ее корпоративного духа, следует подходить с разных точек зрения. При этом следует учитывать тип организации. При предпринимательском типе активность работников получает наиболее полное выражение, что следует из его особенностей. «Успехи предприятия возникают в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие предпринимательские цели. Эти общие цели должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия»<sup>11</sup>.

Из рассмотрения классификации видов активности можно сделать вывод о том, что активность работников организации предпринимательского типа – это

---

<sup>11</sup> Рюттингер, Рольф. Культура предпринимательства / Рольф Рюттингер. – М.: ЭКОМ. – 1992. – С. 65.

активность, которой свойственны следующие черты: позитивная, конструктивная, глобальная, ориентированная на общие цели, стабильная и неформальная. Именно благодаря этим чертам организация получает возможность усилить свою корпоративную культуру и добиться вследствие этого высоких результатов в деловом сотрудничестве с субъектами внешней среды. Само собой разумеется, что активность, характеризуемая таким образом, относится к ее трудовой, деловой и творческой содержательной разновидностям. Их можно обнаружить в любой организации, но с различными характеристиками проявления своего эффекта.

Характер проявления активности и степень ее влияния на корпоративный дух (и культуру) организации определяется большой совокупностью разнообразных факторов. По данным изучения многочисленных источников ниже приводится их система, представленная на рисунке 8.



Рисунок 8. Система факторов, влияющих на активность работников

Внутренние факторы определяют собственную позицию и наличный потенциал работника в части возможностей активного поведения в составе организации. Внешние факторы определяют его восприятие необходимости проявления активности под влиянием внешней окружающей его среды. Представленная на рисунке 8 система факторов задает лишь общую схему их анализа. Она



содержит ключевые направления воздействия определенных групп факторов на формирование активного поведения работников, существенно влияющего на корпоративную культуру. Поэтому следует конкретизировать эти направления, раскрыв содержание представленных ими факторов. В силу их большого числа и разнообразия состава следует ограничиться наиболее типичными представителями каждого направления воздействия. При этом основной критерий их отбора – это связь с корпоративной культурой организации, призванной активизировать ее деятельность во внешней среде в форме корпоративного поведения.

### **А. Внутренние факторы**

#### **А-1. Факторы внутренних установок работника.**

1. Осознание важности и полезности своего пребывания в составе организации.
2. Ориентация на ценности организации.
3. Приверженность организации и преданность ей.
4. Убежденность в необходимости перемен в организации.
5. Признание ценности самосовершенствования и развития.

#### **А-2. Факторы потенциальных возможностей работника.**

1. Квалификация и опыт.
2. Чувство ответственности.
3. Уважение к власти и бизнесу.
4. Профессиональная гордость.
5. Самодисциплина.

### **Б. Внешние факторы**

#### **Б-1. Факторы отношения руководителя к работнику.**

1. Предоставление самостоятельности.
2. Информирование подчиненного.
3. Поддержка инициативы.
4. Благожелательный контроль.
5. Выражение признательности за проявление активности.

#### **Б-2. Факторы отношения работника к сотрудникам.**

1. Стремление к сотрудничеству.
2. Обстановка доверия, уважения и открытости.
3. Признание важности групповых ценностей.
4. Эффективные коммуникации.
5. Культура общения.

#### **Б-3. Факторы отношения работника к организации.**

1. Причастность к целям организации.
2. Преданность организации.
3. Поддержка политики руководства.
4. Уважение к традициям организации.
5. Ощущение принадлежности к команде.

**Б-4. Факторы условий труда работника.**

1. Удовлетворенность уровнем оплаты труда.
2. Признание критериев поощрений и вознаграждений.
3. Организация и культура труда.
4. Содержательность труда.
5. Техническая и информационная оснащенность труда.

**Б-5. Факторы системы управления организацией.**

1. Цели организации управления.
2. Рациональность технологии процессов управления.
3. Социальная политика организации.
4. Ориентация на нововведения.
5. Привлечение работников к разработке решений.

Все эти факторы оказывают различное влияние на активность работников, что будет определяться степенью их важности с точки зрения руководства. Для каждой организации их сочетание будет отличаться своеобразием, что и делает ее типичной и единственной в своем роде. Своеобразием будет в таком случае отличаться и ее корпоративная культура.

Проявление работником активности в отношении к организации и поведению в ее составе проходит ряд стадий, что обусловлено периодом осознания своей активности и созданием для ее проявления необходимых предпосылок. К тому же пребывание в состоянии активной деятельности связано со значительной психофизиологической нагрузкой, эмоциональным напряжением, что должно компенсироваться удовлетворением актуальных в конкретный период времени потребностей работников (в уважении, условиях труда и его оплаты, вызревании благоприятных отношений с сотрудниками и руководством, повышении уровня и качества жизни персонала). Только удовлетворяя потребности персонала, улучшая качество жизни, можно рассчитывать на максимальную отдачу с их стороны творческого, профессионального потенциала, направленного на создание качественного и разнообразного продукта или услуги, производимой организацией.

А поскольку компенсаторный механизм управления, служащий для гашения всякого рода помех, стабилизации ситуаций, совершенствованию тех или иных сторон деятельности организации и т. п., обладает инерционностью (в силу несовершенства управления), то активность работника может варьироваться в широком диапазоне – от готовности к ней до ее реальности. Соответственно, и корпоративная культура не может привиться сразу и навсегда, так как нужно время и необходимая культурная среда (материальная и духовная) для ее вызревания, стабилизации и развития.

Можно выделить следующие стадии проявления работником активности:

- 1) готовность работника к проявлению активности;
- 2) возможность проявления работником активности;
- 3) вероятность проявления работником активности;
- 4) реальность проявления работником активности.

Формирование корпоративной культуры как адекватная реакция на активизацию усилий и действий персонала (в т. ч. и руководящего) организации будет проходить такой же путь, а именно:

- 1) разработка философии организации (готовность к созданию концептуальной основы корпоративной культуры);
- 2) обеспечение сотрудников организации едиными нормами и правилами поведения, следуемыми из общих убеждений и ценностей (возможность приобщения к новой культурной среде организации);
- 3) воспитание персонала в духе приверженности идеалам организации, стремления к идентификации с нею (вероятность того, что этого удастся добиться, будет существовать всегда, поскольку невозможно идентифицировать всех работников с организацией);
- 4) трансформировать новую культурную среду деятельности сотрудников в образ их жизни и средство мотивации (реальность утверждения корпоративной культуры организации в сознании и поведении ее работников).

Но как не может быть двух одинаковых организаций, так и не может быть единой корпоративной культуры. Она всегда специфична для любой организации и отражает в себе помимо особенностей ее внутренней среды отраслевую принадлежность и национальные черты. Приведем пример туристической организации, ориентированной на обслуживание потребностей туристов во время совершения путешествия. Главное в ее деятельности – это реализация туристических услуг различного характера – проживание, питание, транспортное, экскурсионное обслуживание, – как в отдельности, так и в пакете услуг. И в любом случае необходимо деятельное, активное отношение со стороны субъектов туристического обслуживания к наилучшему удовлетворению потребностей клиентов, что, как показано выше, определяется прежде всего культурой туристической организации.

С развитием мировых экономических, политических процессов, повышением уровня образованности населения, с развитием общества, научно-техническим и технологическим прогрессом меняются приоритеты в шкале потребностей человека. Современный человек сегодня стремится к качеству жизни, которое связано с культурой во всех сферах его деятельности, здоровым образом жизни, экологически чистой средой, а также продуктами и товарами, удовлетворением духовных и эстетических потребностей, самореализацией и саморазвитием, безопасностью и комфортностью жизнедеятельности.

Одним из аспектов качества жизни человека является стремление к познанию культур других народов. Путешествия с разнообразными целями приобретают особую значимость, и возможность путешествий рассматривается как качество жизни человека. Поэтому, как пример, сама индустрия туризма (участвуют в обеспечении качества турпродукта десятки взаимосвязанных и взаимозависимых организаций) и качество туристических услуг напрямую связаны с культурой организации, культурой обслуживания и качеством удовлетворенности клиентов.

В исследованиях корпоративной культуры вопросам ее типизации уделяется большое внимание. Это позволяет выявить ее наиболее характерные особенности, отвечающие определенному виду предпринимательской деятельности. Основываясь на них, можно принимать необходимые меры к усилению корпоративной культуры и, наоборот, к ослаблению влияния на нее со стороны негативных факторов. Кроме того, обращение к определенному типу корпоративной культуры, свойственной конкретной организации, позволяет направленно изменять ее в части не только сохранения, но и обогащения содержания.

Корпоративные культуры классифицируются по разным признакам в зависимости от выбора определяющих критериев. В исследованиях представлены различные точки зрения на такого рода выбор. По данным зарубежных и отечественных источников, складывается разнообразный спектр корпоративных культур. Он представлен в работах таких исследователей, как Т.Н. Перскова, А.М. Омаров, В.Г. Алиев, Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько, А.В. Райченко. Из зарубежных исследователей наибольшее внимание привлекают типы корпоративных культур в работах Р. Акоффа, Ч. Хэнди, Рольфа Рюттингера, Д. Блази и Д. Круза, Э. Шайна, Ф. Тромпенаарса, Теренса Дила и Алана Кеннеди, Геерта Хофштенде и др. Учитывая огромный интерес к корпоративной культуре деловых организаций, исследования в этой области, несомненно, будут проводиться и дальше, что повлечет за собой новые представления о многообразии ее типов. Однако для принятия практических решений в направлении формирования корпоративной культуры следует, на мой взгляд, исходить из ее определенного типа на основе отбора наиболее характерных для конкретной организации определяющих ее признаков. Поскольку речь идет об организации, предназначенной для туристического обслуживания, которая выбрана в качестве примера, то следует ориентироваться на отличающие ее деятельность признаки.

В монографии Д. Блази и Д. Круза различаются пять типов корпоративных культур в зависимости от участия служащих в собственности, а именно: феодальная культура, инвесторская культура, культура участия, акционерная культура и предпринимательская культура<sup>12</sup>. Поскольку туристические организации относятся к предпринимательским с различными формами собственности, то им свойственна предпринимательская культура. Для них характерно стремление выдерживать острую конкуренцию на динамично развивающемся рынке туристических услуг. В таких организациях упор делается на высокую ответственность работников, и на их готовность к риску в интересах обеспечения конкурентоспособности в той или иной сфере туристического обслуживания (размещение, перевозки, питание, аттракции, туроператорская и турагентская деятельность). Это позволяет превратить туристическую организацию в привлекательную для работы в ней служащих, связанных отношениями собственности и заинтересованного участия в эффективном использовании<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> По данным работы: Корпоративная культура: Учебное пособие / А.М. Омаров – М.: Изд. Академии бюджета и казначейства, 1999.

<sup>13</sup> Предпринимательский тип культуры представлен и в типологии Г. Акоффа.

Теренс Дил и Алан Кеннеди строят свою классификацию на двух критериях: степень риска, свойственная деятельности организации, и скорость обратной связи или оценки принятых решений. В соответствии с этими критериями различают следующие типы корпоративных культур: культура торговли, административная культура, спекулятивная культура (культура выгодных сделок) и инвестиционная культура<sup>14</sup>.

Туристическую организацию, очевидно, следует отнести к сфере торговли, так как здесь объектом купли-продажи являются туристические услуги<sup>15</sup>. Корпоративная культура здесь характеризуется частотой контактов с покупателями и настойчивостью в поиске компромиссов в процессе совершения сделок. Туристу небезразлична привлекательность предложений по ценовому и содержательному критериям. Туристическая организация, предлагающая туристические услуги определенного вида, руководствуется в основном ценовым критерием, а содержательный критерий играет для нее вспомогательную роль, поскольку он важен для туриста и обнаруживает свою значимость только в процессе непосредственного потребления услуги. В силу этого обстоятельства турист приобретает по описанию туристической организации значимый для него продукт, который может не отвечать по своей содержательности и качеству его ожиданиям и намерениям. Будучи ориентированными на продажу туруслуг, работники турорганизации, используя разнообразные способы воздействия на клиента и демонстрации выгоды от их потребления (отдельных услуг, тура в целом), преследуют цель, которая состоит в том, чтобы услышать от него «да» как согласие покупки. Поэтому работники турорганизаций в основном коммуникативные личности, владеющие искусством общения с клиентами и психологическими основами взаимодействия с ними. Внешне это выглядит как их сопричастность к делам организации, но далеко не всегда это является демонстрацией их внутренней убежденности в ее значимости для них по следующим причинам:

– количество продаж превалирует над качеством, что приводит к игнорированию проблем, возникающих в процессе потребления проданных услуг<sup>16</sup>;

– мышление работников турорганизаций подчинено обеспечению кратковременного успеха, так как представление о рынке туруслуг, о положении на нем организации, о перспективах ее рыночного успеха их не беспокоит;

– работники турорганизации склонны к коллективизму в большей степени, чем к озабоченности ее судьбой, что с появлением проблем, кризисных ситуаций в ее деятельности побуждает их покидать организацию.

---

<sup>14</sup> Рюттингер, Рольф. Культура предпринимательства / Рольф Рюттингер. – М.: ЭКОМ, 1992. – С. 147.

<sup>15</sup> «... на долю транспортных услуг и туризма приходится примерно ¼ общего объема торговли услугами». – Маркова, В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С. 9.

<sup>16</sup> Исходя из особенностей туристических услуг, это обстоятельство для туристических организаций наиболее ярко выражено.

Очевидно, что такого рода причины не способствуют формированию корпоративных отношений с соответствующей культурой в туристических организациях, не говоря уже о том, чтобы сохранить, упрочить и двигать вперед корпоративную культуру. Однако следует иметь в виду, что здесь большую роль играют положительные факторы, обусловленные природой коллективизма, а именно товарищеские отношения, подчеркнутая коммуникативность работников, взаимопомощь, развитое чувство сотрудничества и в целом принадлежность к команде, что обладает сильной мотивационной направленностью.

Американский социолог Ч. Хэнди выделяет четыре типа культуры организации: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности. Не останавливаясь на их подробном рассмотрении, отметим, что для туристической организации наиболее характерна культура задачи. Она свойственна небольшим организациям, в ней господствует командный дух, решения принимаются коллективно, контроль осуществляется по результатам, поощряется инициатива сотрудников, со стороны руководства преобладает координация действий, адаптация к изменениям в окружающей среде хорошая.

Из рассмотрения этих типов культур (не останавливаясь на других вариантах), примем в качестве исходного предположения, что для туристической предпринимательской организации наиболее характерны культура торговли, культура предпринимательства и культура задачи. Они отражают ценности, присущие совместной деятельности людей в сфере туризма. Их носителем и выразителем выступает туристическая организация, независимо от вида предоставляемых ею услуг. То общее, что объединяет все организации, занятые предоставлением услуг туристического назначения, состоит в том, чтобы действовать целенаправленно, ответственно и активно в части удовлетворения потребностей туристов на высоком качественном уровне. Именно в этом обнаруживается социальная роль как системы туризма в целом, так и любой организации в ее составе. И в этом состоит высшая ценность туризма как результат интеграции ценностей, присущих каждой из этих трех типов культур.

Основываясь на результатах исследования, предпринятого с целью выявления представления современных руководителей турбизнеса о своей социальной роли, в одной публикации на туристическую тематику отмечается, что «...сегодня социальная роль туристической фирмы заключается в разработке и предоставлении массовому российскому туристу комплексного, высококачественного, продуманного до мелочей и обеспеченного всеми необходимыми аксессуарами продукта, имеющего свое особенное рыночное лицо и способного с течением времени трансформироваться и модифицироваться»<sup>17</sup>.

Понимание социальной роли туризма как на уровне всей системы туристического обслуживания и обеспечения, так и на уровне отдельной организации,

---

<sup>17</sup> Серебряков, С. Корпоративная культура в профессиональном ракурсе / С. Серебряков // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – № 12. – 2001. – С. 22.

а в ее составе каждого работника следует рассматривать как мощную мировоззренческую позицию туристической организации, которая выражает смысл ее существования, цели, которые она преследует. Без осознания значимости своей социальной роли организацией и ее членами никакое движение в сторону формирования корпоративной культуры не имеет смысла.

По этому поводу А.М. Омаров замечает: «В мировоззрении, принятом организацией, как и в мировоззрении отдельных ее сотрудников, представлены их нравственные критерии, без которых немислима цивилизованная жизнедеятельность»<sup>18</sup>.

Формирование корпоративной культуры – это целесообразная деятельность, состоящая в выявлении, определении, сопряжении, изменении, закреплении и воспроизводстве представления организации и ее членов о своей социальной роли посредством реализации заявляемых ею ценностей как нравственных ориентиров поведения и действий во внутренней и внешней среде. Результатом этой деятельности является система совместного труда, основанная на принимаемых подсознательно и бездоказательно убеждениях в необходимости принимать личное участие в обеспечении успеха организации.

Исходным началом деятельности по формированию корпоративной культуры следует считать обеспечение двух условий.

1. Оформление организации в виде системного образования и привнесение определенной культуры в его процессы (то, что входит в понятие «культура организационной деятельности» или «организационная культура»).
2. Поиск, отбор, оформление и преобразование в удобном для восприятия и усвоения элементов символики, отвечающих особенностям и условиям деятельности организации.

Это первый уровень формирования корпоративной культуры организации, который следует рассматривать как базовый, основополагающий, придающий направленность и содержательность этого процесса.

Назначение первого условия состоит в том, чтобы создать, отладить, структурировать систему совместного труда людей в организации на основе известных научно обоснованных принципов ее построения и с учетом характера и особенностей ее функционирования. Это входит в задачу организационной деятельности и выражается в таких результатах как:

- четкое определение, распределение и закрепление по уровням, подразделениям и работникам всего комплекса целей и задач, функций и обязанностей, полномочий на принятие решений и действий по их реализации;
- установление целесообразных связей между уровнями, подразделениями и работниками, а также рациональных отношений между ними;
- разработка и внедрение организационных условий совместной деятельности, регламентируемых совокупностью норм и правил: общих (юридические и эстетические) и специальных (должностные инструкции и стандарты);

---

<sup>18</sup> Корпоративная культура: Учебное пособие / А.М. Омаров. – М.: 1999. – С. 11.

– создание отлаженного механизма взаимосвязи и взаимодействия уровней, подразделений и работников, призванного обеспечить согласованность их совместных действий в общей системе труда.

Это далеко не полный перечень того, что входит в содержание организационной деятельности, призванной утверждать организационные ценности, без чего организация не может функционировать как целостное образование. Но из этого видно, что организационная деятельность со свойственной ей культурой, во-первых, создает предпосылки для эффективного поведения людей в общей системе труда, во-вторых, закладывает основы надежности ее функционирования, в-третьих, привносит общий для всех порядок посредством формализации связей и отношений в организации. Это ее внешняя и достаточно четко просматриваемая сторона, поскольку игнорирование культуры организационной деятельности дает о себе знать вполне убедительным образом. В появлении разного рода неувязок, сбоев в работе, диспропорций, непродуктивных потерь рабочего времени, превышений фактических затрат ресурсов над плановыми. А также несогласованности в действиях и прочих дефектов, свидетельствующих о низкой культуре в обеспечении формальной стороны деятельности организации.

Таким образом, организационные ценности выражаются в представлении о предпочтительности форм, средств, методов построения и обеспечения функционирования организации в качестве системного образования. С ними согласуются также нормы целесообразного поведения ее членов. Поэтому, чем лучше организована совместная деятельность людей, т. е. чем выше организационный уровень системы, тем сильнее ее организационная культура. Именно она придает внутренней среде организации высокий мотивационный настрой на успешную деятельность организации, но только в относительно стабильной внешней среде. Если же внешняя среда нестабильна и к тому же непредсказуема, как рыночная среда, то нельзя полагаться только на организационную культуру, какой бы сильной она ни была. Так, вновь созданная организация, не имеющая рыночного опыта, может иметь эффективный внутриорганизационный механизм, квалифицированный персонал и даже сильный менеджмент, но это не гарантирует ее защиту от провалов в конкурентной борьбе. Напротив, организация, став на путь формирования адекватной рыночным условиям корпоративной культуры, способна добиться рыночного успеха. Именно корпоративная культура в состоянии создать среду и средства, которые позволили бы внутриорганизационному механизму функционировать с наибольшей эффективностью в сложной и динамично изменяющейся рыночной среде. Поэтому ценности, присущие организационной культуре, должны быть дополнены ценностями иного рода, которые выступают как набор привитых работникам организации устойчивых представлений о важности включения каждого в ее функционирование в качестве равноправного и ответственного участника.

Такая задача возлагается на второе условие начальной стадии формирования корпоративной культуры организации, что предполагает прежде всего об-



ращение к принципам, лежащим в основе этого процесса. Термином «принцип» принято обозначать основное, исходное положение какой-либо теории, учения, руководящую идею, основное правило деятельности, а также внутренне убеждение, взгляд на вещи, определяющий норму поведения.

Выработка принципов – прерогатива руководства организации. При этом каждая организация исходит из своей миссии, выражающей смысл ее существования. В свою очередь, миссия учитывает сферу деятельности организации и содержит намерения относительно использования предполагаемых для ее существования средств.

Связь миссии и корпоративной культуры организации однозначна, а именно принципы выражают целесообразность корпоративной культуры как условия успешного претворения миссии. Поэтому принципы должны в ясной и недвусмысленной форме выражать ее смысл.

В литературе приводятся различные принципы корпоративной культуры. У каждой организации своя философия, свой взгляд на ведение бизнеса, свои ценности и убеждения и свой имидж. Поэтому различны и принципы. Однако не всегда они по своей форме и содержанию отвечают их предназначению. Так, нередко они отождествляются с миссией организации, носят целеориентирующий характер либо сводятся к принципам хозяйственной деятельности. Такое положение затрудняет анализ их места и роли в формировании корпоративной культуры. Так, например, выражения «служить людям» и «обеспечивать людей высококачественными продуктами» различаются конкретностью и предметной направленностью. Ведь любой принцип должен служить руководством к действиям по реализации содержащейся в нем идеи.

Примерами такого рода принципов, которые могут нацеливать организацию и ее сотрудников на формирование должной корпоративной культуры, могут служить такие изречения, выражающие кредо организации:

- «ИБМ означает сервис» (ИБМ);
- «Мы обеспечиваем горячей и вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую цену» (компания «Макдоналдс»);
- «Ж/д Нанкай – всегда комфортабельны и приветливы» («Нанкай Жэнки Тецудо»);
- «Мы сможем найти выход» (Континентал бэнк).

Одними из первых, кто показал значение принципов в сфере формирования культурных ценностей в деятельности организации, были Т. Питерс и Р. Уотерман. Это наглядно и убедительно продемонстрировано в их работе «В поисках эффективного управления». Исходя из убеждения, что «...образцовые компании стали тем, что они есть, благодаря уникальному сочетанию культурных свойств, которые отличают их от остальных»<sup>19</sup>, они обосновали свою позицию в отношении необходимости опираться на определенные

---

<sup>19</sup> Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986.

принципы, отражающие представления о культурных ценностях организации, и изложили их в ясной, конкретной, даже афористической форме. Хотя авторы и назвали их «признаками», отличающими образцовые компании, по существу их следует рассматривать как принципы, последовательное проведение в жизнь которых создает культурную среду современной организации, нацеленной на достижение успеха<sup>20</sup>. К числу таких принципов (признаков) авторы относят:

- ориентацию на действия;
- лицом к потребителю;
- самостоятельность и предприимчивость;
- производительность от человека;
- связь с жизнью, ценностное руководство;
- приверженность своему делу;
- простоту формы, скромный штат управления;
- свободу действий и жесткость одновременно.

Несомненна практическая значимость этих принципиальных положений, утверждающих новые подходы к обеспечению делового успеха организации в современных условиях, основанные на привнесении в ее деятельность новых культурных ценностей взамен прежде существовавших, но переставших отвечать требованиям времени. Они действительно служат руководством к действию, т. е. следование им позволяет создать новую ценностную среду организации, обладающую более сильным воздействием на реализацию ее возможностей. В упомянутой работе это обстоятельство иллюстрируется на многочисленных примерах из практики образцовых компаний.

Основываясь на природе принципов и субстанциональном (сущностном) аспекте вне- и внутриорганизационных отношений, выраженных в целенаправленности, ответственности и активности организации и ее членов, изложим наше представление о принципах формирования корпоративной культуры организации.

**Первый принцип** – неукоснительно действовать заявляемым организационным намерениям. Намерения организации – это ее предположения, желани, замыслы в отношении устремлений в осуществлении своей деятельности. Они являются в миссии и воспроизводятся в целях и стратегии. Для организации ее намерения являются условием объединения и сплочения сотрудников, вовлечения их в совместную деятельность. Они облегчают идентификацию работников с организацией, что ведет к усилению корпоративных начал в ее деятельности. Как отмечает О.С. Виханский, «миссия способствует единению внутри организации и созданию к о р п о р а т и в н о г о д у х а» (разрядка автора)<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Наша оценка в данном случае совпадает с мнением, высказанным в одной из работ следующим образом: «собственно, заслуга в раскрытии значения культуры для успеха предприятия, по крайней мере частичного, принадлежит Томасу Дж. Питерсу и Роберту Х. Уотерману...». – Рюттингер, Рольф. Культура предпринимательства / Рольф Рюттингер. – М.: ЭКОМ, 1992. – С. 26.

<sup>21</sup> Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – С. 4.

Аналогичная мысль высказывается и в других работах. Для субъектов внешней среды намерения организации связываются с их отношением к ней в деловом сотрудничестве. Они способствуют формированию имиджа организации в представлениях о ней со стороны клиентов, акционеров, деловых партнеров.

**Второй принцип** – ответственное поведение организации и в организации. В первой части – это необходимость отвечать по своим обязательствам перед субъектами внешней среды, что составляет основу частной, добросовестной и легитимной конкуренции. Реализация этого принципа склоняет к сотрудничеству с организацией и также способствует формированию имиджа. Во второй части речь идет об ответственности работников перед организацией, сознательно принявших на себя обязательство честно и добросовестно вносить личный трудовой вклад в общее дело. Будучи составной частью организационного механизма (ответственность представлена в уставе организации, в положениях о ее структурных подразделениях и в должностных инструкциях работников), она тем самым является показателем организационной культуры и приобретает статус ценности существенного для организации значения. Ведь не может быть ответственного поведения организации во внешней среде при безответственном отношении ее работников к своим обязанностям.

**Третий принцип** – активность действий и поведения в направлении обеспеченности успеха организации. Это относится как к ней, так и к ее работникам. В конечном счете именно рыночный успех организации в конкурентной борьбе (увеличение доли рынка, рост объема продаж и возрастание размера прибыли) является ее приоритетной целью. И действия в этом направлении как самой организации, так и ее членов нравственно полноценны и оправданны, но при условии, что они носят плановый характер (целенаправленность) и являются результатом ответственного поведения (ответственность). Усиление активности при соблюдении этих условий есть прямое указание на укрепление корпоративного духа организации.

Корпоративный дух организации – «душа» корпоративной культуры, ее приоритетная ценность. Он мотивирует стремление к совершенству предпринимаемых организацией усилий по пути усиления своей роли в завоевании и укреплении положения в рыночной среде. Это роднит деловую организацию с армейской организацией. Военный историк К. Клаузевиц назвал корпоративный дух средством, создающим боевой дух армии, ее воинскую доблесть. Характерной чертой корпоративного духа К. Клаузевиц считал «профессиональное своеобразие того дела, которым занимаются люди». «А раз так, – подчеркивал он, – то те люди, которые занимаются военным делом (очевидно, любим, связанным общностью целей и интересов. – Г.Ч.), и пока они им занимаются, будут рассматривать себя как своего рода корпорацию...»<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Клаузевиц К. О войне / К. Клаузевиц. – Т. 1. – М., – 1941. – С. 171.

Каждая организация отличается одновременно «жесткими» и «мягкими», стабильными и динамичными структурами, сложными моделями коммуникаций, особенностями протекания информационных процессов, различными схемами подчиненности и автономии работников, подвижными сетями социальных отношений и многими другими противоречивыми параметрами. Все они могут быть интегрированы в единую систему совместной деятельности и использоваться с той или иной степенью эффективности, если организация сможет создать соответствующую ее особенностям корпоративную культуру. Собственно, под ее воздействием на результаты деятельности организации и обнаруживается тот или иной уровень активности ее персонала.

Решение вопроса активности персонала во многом зависит от использования средств и способов. Они образуют своеобразный инструментарий корпоративной культуры, назначение которого состоит в воздействии на активность работников. Он проявляется через элементы символики корпоративной культуры.

Символы – предметы, действия, служащие условными обозначениями какого-либо образа, понятия, идеи. Это закодированные в данной культуре безусловные ценностные феномены. Их роль состоит в формировании убеждений, являющейся питательной средой активности членов организации, их укоренение с последующим воспроизведением содержащихся в них установок в поступках и поведении работников.

В литературе приводится большое разнообразие символов корпоративной культуры. При наличии в них содержательного аспекта нем не менее следует отметить неконкретность их функционального применения. Кроме того, их выбор зачастую диктуется позицией исследователя и, как правило, носит общий характер без увязки со специальной деятельностью организации. При существующем различии в их отраслевой направленности значение символики в формировании корпоративной культуры может проявляться по-разному.

Символические средства корпоративной культуры играют большую роль в мобилизации активности персонала организации. Представитель второго поколения руководителей всемирно известной фирмы ИБМ Томас Уотсон-младший на основе обобщения своего опыта работы в ней в книге «Бизнес и его верования» пишет: «Возьмем любую великую организацию – такую, которая существует многие годы, – я думаю, вы обнаружите, что своей жизнеспособностью она обязана не организационной форме или административному умению, а силе того, что мы называем убеждениями, и привлекательности этих убеждений для ее членов... Иными словами, философия основ, дух и энергия организации играют гораздо большую роль в ее относительных достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и координация во времени. И эти факторы очень важны для успеха, но, как я думаю, уступают по значению силе, с какой люди в организации верят в ее фундаментальные правила, и твердости, с какой они их выполняют»<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Цит. по работе: Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – С. 348.

В специальной литературе приводится много различных средств символического содержания, призванных оказывать воздействие на приобщение работников организации к ее ценностям. Это, несомненно, важный аспект формирования корпоративной культуры. Но с точки зрения его практического использования, следует отметить определенную ограниченность. Она выражается в следующем:

– во-первых, в литературе приводится перечень символов с констатацией их общего назначения в качестве средств воздействия на формирование должного отношения работников к ценностям организации, а что именно стоит за этим, зачастую не раскрывается;

– во-вторых, приводимая символика не подразделяется на символы материальной и духовной культуры;

– в-третьих, при общем назначении, тем не менее, следовало бы символы соотносить со спецификой деятельности организации, что в большинстве случаев не наблюдается.

Одним словом, использование средств символического воздействия на формирование корпоративной культуры должно быть объективировано, т. е. иметь свои объекты воздействия. Трудность состоит в размежевании таких объектов, поскольку корпоративная культура, не говоря уже о корпоративном духе, категория трудно воспринимаемая и осознаваемая как в духовном, так и в предметном отношении. «Хотя культура присутствует во всем ее влиянии на функционирование организаций и всего общества, проблема в том, что ее трудно определить и понять... Культуру нельзя точно описать... Отдельные лица и целые сообщества могут не осознавать свои культуры, так как не изучали ее, как структурированный предмет»<sup>24</sup>. (Подчеркнуто нами. – Г.Ч.)

Рольф Рюттингер, задавшись вопросом «Как культура приобретает коммуникативное свойство, при каких обстоятельствах она начинает передаваться?»<sup>25</sup>, выделяет следующие элементы символики: лозунги, легенды, игры и маневры, ритуалы. На конкретных примерах предпринимается попытка показать механизм их воздействия, не прибегая к обобщениям и конструктивным оценкам.

А.М Омаров рассматривает в качестве средств формирования корпоративной культуры обычаи и нравы, ритуалы и символы. Приводимая им мифологизация уже содержит компоненты практического ориентирования сотрудников на утверждение в их сознании культурных ценностей организации<sup>26</sup>.

Большое разнообразие элементов символики при функционировании корпоративной культуры приводится Т. Питерсом и Р. Уотерманом, причем, что важно, с демонстрацией на практических примерах результатов влияния их специфики на поведение работников и их отношение к организации.

<sup>24</sup> Управленческое консультирование / в 2-х т. – Т. 1. – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – С. 105.

<sup>25</sup> Рюттингер, Рольф. Культура предпринимательства / Рольф Рюттингер. – М.: ЭКОМ, 1992. – С. 125.

<sup>26</sup> Омаров, А.М. Корпоративная культура / А.М. Омаров. И. – 1999. – С. 35.

Пожалуй, наиболее представительный и носящий конструктивный характер анализ места и роли символических средств воздействия предпринят в работе Т.Н. Персиковой «Международная коммуникация и корпоративная культура». Они отнесены к вторичным механизмам передачи корпоративной культуры, тогда как роль первичных механизмов отводится позиции руководства в вопросах восприятия и значимости корпоративной культуры в деятельности возглавляемых организаций, что, несомненно, вполне оправдано. Основываясь на результатах исследований Э. Шейна, Т. Дила, Г. Транса и Дж. Бейера, в работе приводится следующий набор элементов символики, используемый при формировании корпоративной культуры: артефакты (внешнее проявление корпоративной культуры), ценности (разделяемые членами организации представления об организации и ее благе), герои, обряды и ритуалы, структура общения, установившиеся порядки в компании, церемонии, рассказы, истории, мифы, саги, легенды, сказки, символы и лозунги.

В других работах упоминается о героях и антигероях, нормах и правилах, табу, историях об организации, привычках, примерах для подражания, девизах и др.

Все это символические средства духовного внутриорганизационного окружения, применяемые подсознательно и бездоказательно. Они призваны формировать представление об организации не как работодателя, а как ценностно ориентированной общности равноправных и ответственных участников решения ее судьбы.

Этой же цели, но в ином ракурсе служат и материальные элементы формирования корпоративной культуры как внешне проявляемые, видимые, лежащие на поверхности факторы, оказывающие влияние на отношение работников к организации через условия подтверждения ею своей значимости и условия пребывания в ней. Сюда относится архитектура зданий, цвета и объем пространства, удобства, оснащение рабочих мест, интерьер помещений, размер и расположение офисов, форма и стиль одежды, коммуникации и прежде всего язык общения, профессиональный жаргон и др.

Как отмечалось выше, ядром корпоративной культуры, объединяющим в ней предположения, которые управляют поведением работников организации, является ее корпоративный дух. Этот феномен не стал к настоящему времени предметом глубоких исследований, несмотря на очевидную потребность. Из данных, приводимых в разного рода публикациях, следует, что под ним понимается обобщенная характеристика побуждения к активным действиям, как внутренне мотивированная устремленность к достижению преследуемых в какой-либо деятельности целей. Корпоративный дух воспринимается и как показатель единства организации, и как цель и средство управления ею. На первый взгляд все эти аспекты выглядят убедительно, но для практических целей представляют интерес прежде всего истоки корпоративного духа организации. И здесь уместны аналогии.

Так, истоком боевого духа армии является реакция на страх перед противником. Рыцарский дух предполагает проявление великодушия и благородства. Олимпийский дух увязывается с силой и волей в спортивных состязаниях. Дух противоречия направляет на утверждение своих оценок и взглядов на какое-либо событие, явление и т. п. Примеров такого рода можно приводить много. Главное, что обращает на себя внимание, состоит в том, что в каждом случае присутствует отличительный признак, наиболее точно передающий суть того или иного проявления духа в конкретной деятельности или ситуации.

Из отдельных, разрозненных упоминаний о корпоративном духе организации можно сделать предположение, что его истоком следует считать **веру в организацию**<sup>27</sup>. Верить – значит быть убежденным, уверенным в значимости для себя ценностей организации, которые тем самым придают поведению работников ценностно ориентированный характер, отвечающий смыслу корпоративного поведения.

Создатель компании «Огильи энд мазер», занятой оказанием услуг, Дэвид Огильи очень хорошо выразился: «Я хочу, чтобы все наши люди верили, что их организация – лучшая в мире. Чувство гордости творит чудеса».

Т. Питерс и Р. Уотерман, отвергая скептицизм в отношении эффективности системы ценностей организации, приводят список наиболее важных из них.

1. Вера в свое превосходство.
2. Вера в важность мелких частных, всех винтиков хорошего выполнения работы.
3. Вера в значимость человека как личности.
4. Вера в высшее качество и обслуживание.
5. Вера в то, что большинство членов организации должны быть новаторами, и оборотная сторона этой веры – готовность поддержать неудачников.
6. Вера в важность неформальности общения для его усиления.
7. Открытая вера в экономический рост и прибыль и признание их важности»<sup>28</sup>.

Основываясь на постулате веры в организацию и ее ценности, состав которых во многих исследованиях варьируется в количественном отношении, оставаясь неизменным по существу, ниже рассматриваются наиболее важные, на наш взгляд, составляющие убежденности работников и значимости для них организации. Это ее корпоративно значимые ценности, нравственной природы. А как отмечает А.Г. Спиркин: «Нравственный императив придает ценностным ощущениям стимул к деятельному выражению, имеющему едино понимаемую

---

<sup>27</sup> «Вера – полное и безоговорочное принятие человеком каких-либо постулатов и представлений, которые входят в структуру личности, определяют ее поступки и отношение к действительности». – Социальная психология: Учебник для вузов / М.И. Еникеев – М.: Изд-во «ПРИОР», 2001. – С. 188.

<sup>28</sup> Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – С. 353.

цель, и обеспечивает их духовной энергией, без которой не было бы самой культуры»<sup>29</sup>.

**Причастность** (сопричастность, соучастие, приверженность) – понятие, выражающее отношение работников организации к ее жизни, к ее проблемам, к участию в их решении. Чувство причастности индивидуально, но оно наполняется определенным практическим смыслом, если этот смысл присутствует в работе, а точнее в ее пользе для человека и организации. Как замечает по этому поводу Р. Уотерман: «Всякая сопричастность иссякает, если люди увидят, что разговоры идут, а дело стоит», «если у них нет ощущения, что их труд идет на пользу общего дела»<sup>30</sup>.

Как в организационном, так и в нравственном и даже психологическом отношении причастность имеет под собой вполне разумные основания:

– во-первых, каждый работник сознательно становится членом организации, принимая на себя формально устанавливаемые ею обязанности;

– во-вторых, он не только становится членом организации, а входит в состав социальной общности, к которой он должен определить свое отношение – принимать или отвергать общие правила «игры»;

– в-третьих, организация, как социальная общность, преследует свои цели, достижение которых во многом зависит от того, какое участие он будет принимать в их осуществлении. Поэтому причастность носит добровольный характер и всегда является предметом сознательного выбора. К ней нельзя принудить, создать в приказном порядке. Ее можно посчитать, сделав достижение целей организации кровным делом сотрудников. Взяв курс на причастность персонала, организация в лице ее руководства может обеспечить такой выбор с последующим превращением его в убеждения и установки к действиям.

Нижеследующие факты из практики свидетельствуют о характере действий работников организации, обладающих чувством причастности к ней:

– внесение предложений по улучшению рабочих мест, трудовых операций, систем и процессов работы в организации и ее подразделениях;

– принятие на себя дополнительных обязанностей, превышающих предусмотренные должностными инструкциями и нормативами труда;

– согласие на временное снижение занятости, ухудшение режима и условий труда, а также условий его оплаты;

– представление руководству более объемной и качественной информации, а также участие на всех этапах разработки и принятия управленческих решений;

– добровольное и нередко инициативное участие в мероприятиях, предпринимаемых организацией с целью повышения своего имиджа (экологические, правоохранные, благотворительные и иные акции);

– проявление неформального интереса к положению дел в организации;

– расширение сферы использования самоконтроля.

<sup>29</sup> Основы философии: Учебн. пособие для вузов / А.Г. Спиркин. – М.: Политиздат, 1986. – С. 555.

<sup>30</sup> Уотерман, Р. Фактор обновления / Р. Уотерман // пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – С. 331, 327.





Рисунок 9. Структурно-логическая схема формирования корпоративной культуры организации

Этот перечень можно продолжать и далее. Ведь в каждой организации существует большое разнообразие ситуаций, обусловленных особенностями внутренней среды и характером взаимодействия с внешней средой. Но главное в том, что питательной средой приверженности является вера в полезность труда на общее благо, если это подтверждается успехами и достижениями, ростом авторитета организации. Как отмечают Т. Питерс и Р. Уотерман, «люди с готовностью отдают себя компании, когда дело представляется в каком-то смысле великим»<sup>31</sup>. Так, образцом приверженности может служить опыт компании «Хьюлетт-Паккард».

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирмы, вместо того чтобы увольнять людей, Хьюлетт Паккард и все прочие служащие организации согласились на 20%-ное сокращение своей зарплаты. На 20% было сокращено рабочее время каждого. И «ХП» (компания «Хьюлетт-Паккард») успешно пережила спад, не принеся ему в жертву полной занятости.

---

<sup>31</sup> Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – С. 33.

## Глава 7

### КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ ОБСЛУЖИВАНИЯ (КСО) В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА – ГАРАНТ КАЧЕСТВА УСЛУГ

В литературе по проблематике туризма практически не используется термин «организационная культура», а наибольшее распространение получило понятие «корпоративная культура» применительно к туристическим фирмам. И это примечательно, потому что они привержены корпоратизму в силу малых размеров, принадлежности к частной форме собственности и предпринимательской направленности. Характеризуя корпоратизм как метод хозяйствования, развития экономики и социальных отношений сообщества, А.В. Тихомирова пишет: «Корпоратизм предполагает формирование корпоративной культуры, которая призвана способствовать широкому участию персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений. Результатом должна стать социальная, экономическая и организационная общность коллектива, коллективный дух, например предпринимательства или настроенности на нововведения»<sup>1</sup>.

В туристических организациях более развито стремление к установлению неформальных отношений и признание ценности групповой работы. Поэтому чувство принадлежности к команде здесь проявляется более ярко. Целеустремленность и сплоченность – наиболее характерные черты команды. Целеустремленность означает направленность на решение общих и частных задач и на достижение конкретных результатов совместной работы. Сплоченность выражается в единоподушии, взаимопонимании, и взаимодополняемости работников и открытости информационного обмена в процессе межличностного общения.

Формированию командного духа в малых организациях способствуют общие ценности и установки, общие цели, планы и перспективы, выражаемые миссией, а также хорошо скоординированная совместная работа и ощущение взаимозависимости общих результатов от достигаемых отдельными работниками.

Малые организации, как правило, являются предпринимательскими, поскольку их отличает постоянная нацеленность на поиск и реализацию новых возможностей улучшения своего экономического положения. Цели предпринимательских организаций определяются рынком, т. е. с учетом конкретной рыночной ситуации, причем подчас интуитивно, но всегда с импровизацией. Необходимая финансовая база создается за счет личных средств или с привлечением банковских кредитов. Отношения работников строятся по принципу «большая семья», что обеспечивает высокую мотивацию на проявление активности и вовлеченность всех в общее дело.

По сравнению с организациями, в которых заняты тысячи людей, в малых организациях все на виду и значение каждого работника не может затеряться.

---

<sup>1</sup> Тихомирова, А.В. Функции современного менеджмента / Тихомирова А.В. // Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник / под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – С. 168.

Это важное обстоятельство, т. к. работнику предоставляется возможность проявить в полной мере свой потенциал активности, выдвинуться, почувствовать свою нужность и тем самым занять должное место в иерархии. Не случайно многие предприниматели начинают собственное дело, почувствовав интерес к нему, набравшись опыта в малом предпринимательстве.

И наконец, малые организации проще в управлении, обладают большей гибкостью, мобильностью в эффективном использовании ресурсов, они быстрее адаптируются к изменениям во внешней среде. Поэтому их отличает лучшая управляемость, а значит, и жизнеспособность.

Все это в полной мере относится к туристическим организациям, которые, как и все малые предприятия, располагают большими возможностями для создания сильной корпоративной культуры.

«Модель предпринимательского поведения в туризме, – пишет А.Ю. Александрова, – строится исходя из цели любой туристической фирмы максимизировать прибыль, а также препятствий и ограничений на пути к ее достижению...»<sup>2</sup> Существует тенденция к авторитарному управлению турфирмами, тем более что в основном они функционируют на началах частного предпринимательства. Большинство организаций в системе туризма «...не уделяет должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверный подход, так как люди в сфере туристических услуг являются по меньшей мере частью организации и все больше частью самого туристического продукта, за который организации и получают основной доход»<sup>3</sup>.

Указывая на низкий уровень культуры корпоративных отношений в российском туризме, М.А. Жукова раскрывает содержание проблемы следующим образом: «Крайне низкий уровень бизнес-коммуникаций между туристическими фирмами, направленных на совместное решение рыночных проблем (сокрытие информации, нечистоплотная конкуренция, демпинг, закрытость, недоброжелательность)»<sup>4</sup>.

Отсутствие скоординированных действий по налаживанию эффективных корпоративных отношений на началах высокой культуры туристического обслуживания не позволяет отечественным туристическим организациям занять должного места в международном туристическом бизнесе. Более того, на этом фоне ориентация на ценовой фактор ведет к потере предпринимательской инициативы как в текущем периоде, так и в перспективе. Даже если на внутреннем рынке не будет уделяться серьезного внимания корпоративной культуре туристических фирм, то неминуем отток туристов и перераспределение туристического потока в пользу иностранных туристических фирм.

---

<sup>2</sup> Александрова, А.Ю. Структура туристского рынка / А.Ю. Александрова. – М.: Пресс-Соло, 2002. – С. 186.

<sup>3</sup> Жукова, М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 5.

<sup>4</sup> Там же. С. 38.

Между тем обострение конкуренции на туристическом рынке постоянно усиливается. Чтобы выживать и развиваться, туристическим организациям необходимы денежные средства. Они могут быть получены только за счет привлечения клиентов на основе предоставления им высококачественных услуг и стимулирования их приобретения. Этому должно способствовать налаживание высококультурных корпоративных отношений в системе туризма. «Помимо ярко выраженной социальной направленности, – пишет в своей работе А.Ю. Александрова, – система туристического рынка имеет собственные отличительные признаки. Они находят проявление в особенностях организации главных субъектов рыночных отношений в туризме. Ключевой фигурой туристического рынка является посетитель»<sup>5</sup>. Автор отводит ему роль основного системообразующего субъекта рыночных отношений в туризме. Другой системообразующий субъект – туристическая компания – производитель и продавец турпродукта. На рынок туризма выходят разные фирмы: организаторы путешествий (туроператоры), розничные торговцы (турагенты), перевозчики, отели и иные предприятия размещения туристов, предприятия общественного питания, предприятия развлечений... Важно, чтобы они гармонично дополняли друг друга и предоставляли все услуги, необходимые потребителю для удовлетворения его потребностей как в количественном, так и в качественном отношении»<sup>6</sup>.

Добиться такой гармонизации непросто хотя бы в силу значительных различий в специфике деятельности организаций, в характере целей, стратегических установок, потенциале внутренней среды и других параметрах. Определенная роль в этом отношении отводится стандартам обслуживания. Они устанавливают формальные критерии, по которым оценивается качественный уровень обслуживания клиентов и деятельность любого сотрудника фирмы. С их помощью удастся отчасти преодолеть негативные последствия влияния изменчивости туристических услуг. Тем не менее проблемы качества туристического обслуживания остаются, видоизменяются, трансформируются и вызывают законные нарекания со стороны клиентов.

Перспективным направлением гармонизации в сфере туристического обслуживания, которое позволило бы достичь надежности воспроизводства его качества, а также придать импульс развитию всей сферы, может стать разработка и распространение **корпоративных стандартов обслуживания (КСО)** в туризме. КСО – это взаимосвязанный комплекс обязательных для исполнения норм и правил обслуживания клиентов в сопряженных областях предоставления туристических услуг. Если турист приобретает путевку в турфирме, то вместе с нею он получает право на потребление ценностей, определяющих корпоративную культуру отеля, ресторана, переводчика, экскурсионного бюро, поставщиков развлечений и др. КСО призван гарантировать высокое качество туристического

<sup>5</sup> Александрова, А.Ю. Структура туристического рынка / А.Ю. Александрова. – М.: Пресс-Соло, 2002. – С. 27.

<sup>6</sup> Там же. С. 31.

обслуживания в опоре на присущую соответствующей туристической организации культуру, проявляемую при взаимодействии с внешней средой. Поэтому такой стандарт может быть назван **стандартом корпоративной культуры обслуживания** (СККО). По сути дела, они получили распространение в гостиничном обслуживании на уровне 3, 4 или 5 звезд, за каждой из которой стоит соответствующий уровень культуры обслуживания, гарантирующий тот или иной уровень качества. Но речь в данном случае идет о том, чтобы испытать культуру обслуживания по всем компонентам единого туристического пакета услуг, и если возникнет необходимость, то и при потреблении дополнительных услуг.

Создание такого инструмента – воздействие на качество туристического обслуживания, тесное и заинтересованное взаимодействие всех туристических организаций, занятых обслуживанием туристов. Его содержание прорабатывается на стадии заключения договоров с поставщиками туруслуг, с турагентами. До клиента такой стандарт должен доводиться на стадии ознакомления с туром. Помимо информации о нем, о предоставляемых условиях клиент получает представление о культуре его обслуживания в случае приобретения и потребления тура.

С психологической точки зрения, знакомство с таким стандартом может стать активным фактором формирования покупательского побуждения. Клиент может усматривать в стандарте культуры обслуживания большую ценность для себя, чем в стандарте качества обслуживания. Это обусловлено психологическим восприятием культуры с позиции доверия провозглашаемым ею установкам. Кроме того, внедренный в практику туристического обслуживания, такой стандарт, ориентированный на привнесение в нее определенных культурных ценностей, приводит к тому, что корпоративная культура реально становится частью туристического продукта. Последнее обстоятельство имеет огромное значение, поскольку речь идет об обогащении его содержания, а следовательно, и о большей привлекательности для туриста.

Следует отметить и еще одно. Если обратиться к руководителям туристических фирм с вопросом, что они понимают под корпоративной культурой, то ответы могут быть самые разные. Например, это то, как «ведется работа с клиентом», как «организовано управление персоналом», «принимаются решения», «построено обучение сотрудников», «традиции, культура, которые присутствуют в компании», «фирменный стиль и реклама» и многое другое, имеющее определенное отношение к корпоративной культуре. Стандарт корпоративной культуры обслуживания четко определяет ценности организаций, на которых строится весь комплекс работ по обслуживанию туриста во время путешествия. Тем самым такой стандарт вносит единообразие в понимание сущности корпоративной культуры фирмы и ее ответственности за обеспечение высококлассного обслуживания туристов, которая обусловлена гуманистической направленностью туризма. В этом проявляется образовательная и развивающая функции корпоративной культуры, а адаптация к ней туристических организаций усиливают их конкурентные позиции на рынке.

Любая туристическая организация в своей деятельности испытывает влияние особенностей туристических услуг. При условии ее четкой ориентации на предпринимательство, негативные последствия такого влияния во многом устраняются. Например, повышается надежность качества обслуживания, в эффективности продаж турпродукта, усиливается роль коммуникативной культуры и др. В целом можно сказать, что курс на предпринимательство, развивая предприимчивость в поиске новых возможностей, инициации нововведений, гибком маневрировании ресурсами способствует не только определенному преодолению трудностей, обусловленных природой туристических услуг, но и создает качественно иную среду рыночного поведения туристических организаций, более предрасположенную для восприятия и распространения ценностей корпоративной культуры<sup>7</sup>.

Туристическая организация – это не только предпринимательский образ действий, а прежде всего социальная общность людей, преследующая общие цели. Они находятся под воздействием социальной роли организации и отражаются в ее миссии. Корпоративная культура прямо и однозначно определяет возможности осуществления миссии, целей, стратегии организации (целенаправленность), вызывая ответственное и энергичное движение в этом направлении. Хотя носителем корпоративной культуры является организация, но основу ее ценностно ориентированного поведения при взаимодействии с субъектами внешней среды образует поведение работников. Необходимость в особом типе поведения организации – корпоративном поведении – должна быть ими осознана и превратиться в установку.

В среде профессиональных участников туристического рынка интерес к корпоративной культуре вполне объясним, потому что прежде всего они сталкиваются с негативными последствиями ее отсутствия или незрелости в хозяйственной практике. Хотя трудно рассчитать непосредственную отдачу от распространения корпоративной культуры в деятельности турфирм, но можно представить себе возможный ущерб от потери клиентуры, от незаключения выгодных договоров с поставщиками туруслуг, от затягивания сроков создания и вывода на рынок новых турпродуктов, от нечестной конкуренции и др. Один из важнейших вопросов туристического обслуживания – это вопрос надежности туристической фирмы. «Цена экономии средств и ущербного отдыха, – пишет М.Б. Биржаков, – слишком велика, и люди, естественно, боятся получить плохое обслуживание, утратить или не получить ожидаемое туристическое впечатление»<sup>8</sup>. Надо полагать, как это следует из настоящего исследования, корпоративная

---

<sup>7</sup> По мнению английского специалиста по менеджменту П. Друкера: «Предприимчивость скорее тип поведения, чем личностная характеристика». Подтверждением тому служат многочисленные факты предприимчивости, как стремления к использованию открывающихся возможностей. Вот один из последних фактов. Еще не улеглись первые впечатления от полета в космос туриста, как СМИ сообщили о зарегистрированной в Калифорнии (США) туристической фирмы, специализирующейся на полеты туристов в космос.

<sup>8</sup> Биржаков, М.Б. Введение в туризм / М.Б. Биржаков. – СПб.: ИД «Герда», 2003. – С. 53.

культура туристической организации во взаимодействии с культурами других организаций может обеспечить надежность туристического обслуживания и тем самым дать гарантии создания условий, необходимых для удовлетворенности туриста качеством его обслуживания в путешествии.

Люди, профессионально занимавшиеся туризмом, роль корпоративной культуры в этой сфере оценивают по достоинству. Это находит выражение уже в представлении этого понятия. Так, в одной из работ приводится его такое определение: «Корпоративная культура – это сложная многоуровневая система взаимоотношений фирмы и потребителя ее продукции (услуг), основанная на понимании фирмой своей социальной роли, служащая постоянному повышению степени удобства, качества и комплексности обслуживания и отражающая специфику внутренних организационных, профессиональных и психологических особенностей фирмы. А также коммерческие, философские, эстетические представления руководства и персонала о перспективном развитии бизнеса»<sup>9</sup>.

Как видно из этого развернутого и содержательного определения корпоративной культуры в туризме, оно отражает ее различные аспекты в их единстве и взаимосвязи, замыкающиеся в итоге на обслуживании туристов. Этому и должна быть подчинена разноплановая деятельность по распространению корпоративной культуры в туристической организации. Если уровень обслуживания туристов характеризует внешнее проявление ее корпоративной культуры, то ее распространение внутри организации указывает на содержание мер, предпринимаемых по повышению этого уровня. Это меры двоякого рода. Во-первых, меры по упорядочиванию внутриорганизационных отношений и привнесению в них культурных ценностей (организационная культура). Во-вторых, это меры по усилению активности работников посредством воспитания их в духе причастности, преданности и идентификации с организацией (т. е. корпоративного духа).

Организационная культура является базовым показателем корпоративной культуры туристической организации. Второе невозможно без первого. В свою очередь, как полагает известный специалист по проблемам организации А.М. Смолкин, основой организационной культуры предприятия «является внутренняя консолидация, взаимодействие и взаимосоординация, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласовании интересов»<sup>10</sup>. Эта точка зрения разделяется и другими авторами. Характеризуя уровни корпоративной культуры туристической фирмы, автор одной из работ отмечает, что первый уровень – «организационный, на котором определяется четкость, своевременность и точность исполнения функций каждым отделом и подразделением фирмы, а также устанавливаются правила делопроизводства и документооборота». Рассматривая корпоративную культуру как тип организационной

<sup>9</sup> Серебряков, С. Корпоративная культура в профессиональном ракурсе / С. Серебряков // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – № 12. – 2001. – С. 23.

<sup>10</sup> Менеджмент: основы организации: Учебник / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 160.



культуры, Т.Ю. Иванова и В.И. Приходько в работе «Теория организации», тем не менее, пишут: «Вместе с этим организационная культура базируется на организационных ценностях, которые выражаются в представлениях о предпочтительности определенных средств, форм, методов функционирования организации, а также характеристик членов этой организации. С организационными ценностями согласуются также нормы целесообразного поведения в организации»<sup>11</sup>. Иными словами, речь здесь идет о культуре внутриорганизационных отношений, которая оказывает влияние на упорядоченность и согласованность в совместном труде людей. То есть, чем выше уровень их организованности (выше уровень организационной культуры), тем более рационально будут действовать люди и организация в целом. Но это еще не гарантирует возникновение корпоративной культуры, а является лишь основой для ее формирования и распространения.

Созданный в организации эффективно действующий механизм внутриорганизационных связей и отношений системы совместного труда можно рассматривать как первый шаг к распространению корпоративной культуры. За ним следует второй шаг – использование средств и способов передачи работникам ценностных установок организации, способствующих утверждению в ней корпоративного духа, который, как отмечалось выше, образует ядро ее корпоративной культуры. И здесь нужно принимать во внимание профессиональный аспект деятельности работников организации. Он тесно связан с содержанием работы и ее социальной направленностью<sup>12</sup>. В нашем случае речь идет о профессионализме в туризме.

Основу профессионализма в туристической деятельности составляет знание туристического рынка, его традиций и особенностей, а также психология взаимодействия с клиентами, будь то поставщики туруслуг, турагентства, туристы и другие контактные аудитории туристического рынка. Ведь профессиональная направленность туристической деятельности выражается в создании рынка туристических услуг, их реализации клиентам и обслуживании процесса их потребления. Поэтому работники сферы туризма должны профессионально действовать на туристическом рынке и владеть информационной и коммуникационной техникой воздействия на клиентов, кто бы ни входил в их состав. Этим, очевидно, следует руководствоваться при выборе средств и способов распространения корпоративной культуры в туристической организации, что, разумеется, должно отвечать ее миссии, которая в общем виде может быть выражена следующим образом: «Наша цель – это решение ваших проблем по организации

---

<sup>11</sup> Иванова, Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – С. 209.

<sup>12</sup> Известный отечественный ученый в области психологии А.Н. Леонтьев в этой связи отмечает: «Человек есть то, в какой сфере деятельности он трудится». – Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики / А.Н. Леонтьев. – М.: Изд-во МГУ, 1976.

отдыха, приятно и с комфортом. Мы предлагаем широкий спектр путешествий и туристических услуг высокого качества и обеспечиваем надежность предоставляемых услуг»<sup>13</sup>.

Особенности деятельности туристической организации, определяемые основными характеристиками туристических услуг и необходимостью их качественного предоставления клиентам, должны приниматься во внимание при выборе средств и способов распространения корпоративной культуры как во внутривнутренней среде организациями, так и во внешней среде. Как было показано выше и подтверждается практикой утверждения ценностных установок в работе наиболее приверженных идей корпоративности туристических фирм, наиболее целесообразным представляется следующий состав средств и способов практической реализации этой идеи.

1. Информирование работников.
2. Совершенствование коммуникаций.
3. Мотивация работников.
4. Фирменные ритуалы, церемонии, традиции.
5. Корпоративный кодекс.
6. Материально-вещественное окружение.

Все это следует рассматривать как специфические для туристической организации инструменты проведения в жизнь ценностей ее корпоративной культуры. При этом каждому из них отводится своя роль в ее объективизации. Но лишь в единстве они создают среду, которая способствовала бы укоренению в сознании работников представления о содействии деловому успеху организации посредством активного отношения к решению ее проблем.

### **1. Информирование работников**

Распространению информации следует уделить серьезное внимание. Оно призвано обеспечить ее доступность для работников. Это дает им систему координат, помогает почувствовать свою нужность организации, а значит, порождает причастность к ней. Основные корпоративно значимые направления информирования работников следующие:

- стратегия и перспективы развития организации, ее миссия и цели;
- корпоративные ценности организации, передаваемые фирменной символикой в офисе на информационных и тематических стендах, календарях, фирменных бланках, лозунгах, периодике и др.;
- все значимые события в жизни организации и ее достижения;
- кадровые перемещения, новые функции и задачи работников;
- нововведения в организации и за ее пределами (например, сообщения о новых проектах туров, новых технологиях обслуживания, новых перспективных направлениях работы организации и т. п.);

---

<sup>13</sup> Туроперейтинг: стратегия и финансы: Учебник / Е.Н. Ильина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 8.

- маркетинговая информация;
- регламентирующие документы, а также информация разъяснительного и консультирующего характера.

## **2. Совершенствование коммуникаций**

Коммуникация – смысловая сторона общения. Коммуникативными принято считать действия, ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми. В коммуникативных актах реализуется информативные, контактные и управленческие задачи. Умение грамотно осуществлять коммуникативные акты способствует взаимопониманию работников, обнаруживает их интеллектуальные возможности и вызывают стремление к сотрудничеству, как между собой, так и с организацией. Все это обостряет чувство принадлежности к организации как к команде единомышленников и усиливает сопричастность ко всему, чем она живет и к чему стремится. Эффективные коммуникации в организации характеризуют не только уровень культуры общения работников и организации с внешней средой, с ними связаны такие ценности корпоративной культуры, как умение заявить о себе, привлечь внимание, вызвать симпатию у клиентов, что обеспечивает доверие к организации с их стороны. Авторитет организации в деловом окружении во многом зависит от эффективности коммуникаций. Поэтому усилия, предпринимаемые в части их постоянного совершенствования, не могут быть чрезмерными.

Совершенствование коммуникаций в организации предполагает использование разнообразных способов. Для туристических организаций наиболее целесообразно следующее:

- обеспечение свободного обмена мнениями, оценками, взглядами работников на положение дел в организации, что должно диктоваться стремлением к его улучшению;
- проявление терпимости к неудачам, поскольку они являются неизбежным следствием всякой предпринимательской деятельности;
- использование конфигурации вещественных условий общения<sup>14</sup>;
- поощрение внутренней конкуренции, в том числе и с использованием конкурирующих примеров, образцов;
- неформальные контакты с руководством;
- подчеркивание значимости групповой работы;
- использование примеров, историй, легенд о пользе неформального обмена в организации и др.

## **3. Мотивация персонала**

Умелая мотивация – это проверенное средство превращения желаемого в действительное. Туристические организации, ориентированные на создание

---

<sup>14</sup> К примеру отметим, что, как показали результаты одного исследования, вероятность общения людей, работающих на расстоянии 10 м друг от друга, равна 8–9% против 25% в случае, когда расстояние составляет 5 м.

сильной корпоративной культуры, могут добиться ощутимого эффекта в этом отношении за счет мотивации своих работников, увязанной с ее миссией, целями и стратегией. Нельзя не согласиться с мнением о том, что существующая сегодня в турфирмах практика мотивации «порождает профессиональную инертность, слабую включенность в цели деятельности команды, отсутствие стремления к конкурентоспособности, профессиональному и творческому росту»<sup>15</sup>. И дело не столько в материальном поощрении за труд, что, несомненно, важно, сколько в системе мотивации, которая опиралась бы на осознание руководством турфирм необходимости добиваться включенности всех работников в общее дело. Такой системы как раз и не хватает российским туристическим организациям.

Между тем арсенал способов мотивации работников весьма обширен: от размера заработной платы до комплимента. Причем он постоянно расширяется и разнообразится. Мотивация также бесконечна, как и многообразны внутренние побуждения человека. Здесь обширное поле деятельности, проявления фантазии и творчества. Чем разнообразнее система мотивации, тем выше уровень корпоративной культуры за счет приобщения работников к активной деятельности вследствие возбуждения причастности и преданности. Помимо материального вознаграждения большую роль играют и нематериальные формы мотивации. Именно они зачастую игнорируются руководством турфирм как направление распространения и закрепления корпоративной культуры.

Бытующее в среде отечественных предпринимателей, особенно в туристической сфере, представление о безусловном приоритете прибыли в составе показателей оценки эффективности организации, явно не соответствует сегодняшним реалиям ведения бизнеса. Значение прибыли нельзя умалять, так как от нее зависит само существование организации. Поэтому прибыль – это безусловная ценность организации, но при условии обращения к более широкому диапазону ценностных установок из числа рассмотренных в данном разделе исследования. Достигая их, организация параллельно решает и проблему прибыли, причем, что особенно важно, в долгосрочной перспективе.

В этой связи Т. Питерс и Р. Уотерман отмечают, что, по их наблюдению, компании, которые выделялись строгими финансовыми целями, имели худшие финансовые результаты, чем те, которые стремились к утверждению культурных ценностей, возбуждающих дух и энергию организации посредством приобщения к ним всех ее работников. «Наша догадка, – пишут они, – состоит в том, что компании, самые важные цели которых имеют финансовый характер, возможно, добиваются хорошей мотивации. Но эти цели редко делают более интересной жизнь на низших уровнях... кто создает, продает и обслуживает продукцию»<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Миронова, Е.Ю. Корпоративная культура туристских фирм / Е.Ю. Миронова // Туристские фирмы. – Вып. 30. – СПб.: «Невский фонд», 2003. – С. 103.

<sup>16</sup> Питерс, Т. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – С. 349.

### **Деятельность руководителя по формированию и распространению корпоративной культуры в организации**

Как известно, руководители – это работники организации, облеченные властными полномочиями для того, чтобы обеспечивать решение стоящих перед ней задач за счет подчиненных им людей. Что и как делают их подчиненные, каково их отношение к тому, чем они занимаются, насколько активна их позиция в части осознания и понимания своей роли в процессах организации в целом или ее подразделений, следует рассматривать как критерии оценки руководителя. Со времени «тихой управленческой революции» конца 80-х годов концепция руководства организации претерпела существенные изменения. Суть этих изменений в том, что опора на власть и приказные формы работы с людьми уступили свое место налаживанию согласия и сотрудничества с акцентом на побуждение к трудовой и творческой активности в рамках саморегулирования, самоконтроля и самодисциплины при достижении намеченных целей и поставленных задач. «Давайте предоставим нашим людям самим решать задачу производительности» – этот наполненный глубоким смыслом тезис, сформировавшийся под влиянием неуклонно продолжающегося обострения конкурентной борьбы, находит практическую реализацию во всех энергично развивающихся деловых организациях. И касается он прежде всего концепции руководства.

Организация не может быть лучше своих руководителей, по крайней мере высшего уровня. Понимание того, что любой руководитель на своем уровне является источником и движущей силой поступательного движения возглавляемого подразделения или организации в целом, является основой ее успехов. Это особенно отчетливо проявляется в отношении руководителей к корпоративной культуре и составляющих ее ценностей. Ценности с позиции руководства организации – это выбор в пользу того, что, по его мнению, является важным и стоящим для ее эффективного функционирования и развития в будущем. И таким выбором является обращение к корпоративным ценностям организации. «Руководитель, которому не ясны его ценности, не имеет твердой базы для действий, и он склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений»<sup>17</sup>. Именно в этом состоит значение ценностных установок в работе руководителя, которых он может придерживаться или игнорировать их. Результат руководства людьми при этом будет различным.

Исследователи корпоративной культуры единодушны в том, что при решении вопросов ее формирования, распространения, закрепления и развития роль руководителя определяющая. Ей присущ созидательный характер. Заниматься корпоративной культурой есть смысл только при сильном руководстве. Одним из признаков сильного руководства является способность подняться над рутинной текущих дел и увидеть перспективу, ради приближения которой стоит

---

<sup>17</sup> Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; пер. с англ. – М.: «Дело», 1991. – С. 68.

проявлять настойчивость, решительность, вступать подчас в нелегкую борьбу с самим собой, своими подчиненными, с преодолением сложившихся представлений, обычаев, установками на работу, неадекватных новым условиям хозяйствования. В обобщенном виде руководство сводится к трем аспектам:

- 1) выдача указаний относительно того, что нужно сделать (постановка целей);
- 2) налаживание сотрудничества между людьми;
- 3) обеспечение активности, необходимой для достижения поставленных целей.

Все три аспекта напрямую связаны с корпоративной культурой, как с ее субстанциональной культурой, так и с базовыми ценностями. При этом на каждом уровне руководства решаются соответствующие вопросы корпоративной культуры. Это означает, что до того, как ею будут охвачены все работники организации, необходимо включение руководителей всех уровней при ведущей роли высшего руководства. «В современной корпоративной культуре власть не отделена от человека. Отношения жесткого подчинения ушли в прошлое»<sup>18</sup>. Из этого следует, что, во-первых, корпоративная культура организации предполагает использование властных полномочий руководства и, во-вторых, она отвергает диктат принуждения к ней и должна создаваться на основе неформальных отношений. «Однако существуют разумные границы, ограничивающие область распространения неформальных отношений. Трудно добиваться энергичной адаптации корпоративной культуры к стратегии, если структура организации недостаточно формализована, нет четкого распределения обязанностей, полномочий и ответственности между сотрудниками, слаба система контроля исполнения решений и проч.»<sup>19</sup>. Нельзя не согласиться с этим мнением проф. Омарова А.М., полагающего тем самым, что корпоративная культура должна иметь под собой прочное основание в лице рациональной организации формальных отношений в системе совместного труда с соответствующей им культурой. Отсюда следует, что, чем прочнее это основание, т. е. сильнее организационная культура предприятия, тем энергичнее будет осуществляться руководством курс на создание и распространение в нем корпоративной культуры.

Таким образом, исходными положениями деятельности руководителя в части решения проблем корпоративной культуры в организации целесообразно считать следующее:

- 1) руководителя нужно рассматривать как инициатора идеи корпоративной культуры и активного поборника ее практического осуществления как в возглавляемом им подразделении, так и в организации в целом;
- 2) корпоративная культура организации предполагает вовлечение в ее процессы всего руководящего состава;

<sup>18</sup> Карлофф, Бенгт. Деловая стратегия / Бенгт Карлофф. – М.: Экономика, 1992. – С. 250.

<sup>19</sup> Корпоративная культура: Учебное пособие / А.М. Омаров. – М.: 1999. – С. 57–58.

- 3) корпоративная культура должна опираться на эффективную организационную деятельность руководителя в сфере формальных структурно-функциональных отношений системы совместного труда;
- 4) руководитель должен уделять серьезное внимание налаживанию, совершенствованию и развитию неформальных отношений, на почве которых он осуществляет свою деятельность по культивированию корпоративной культуры;
- 5) руководитель должен проявлять последовательность, настойчивость и требовательность к подчиненным при решении вопросов, связанных с корпоративной культурой, демонстрируя при этом свое личное отношение к важности их активного участия в этих вопросах.

Корпоративная культура является итогом общих усилий руководящих и рядовых работников организации. Однако у ее истоков стоят лидеры организации. Процесс формирования культуры организации не отделим от деятельности личностей. Они являются творцами ее философии, зачинателями символов, традиций и других инструментов проведения в жизнь провозглашаемых ею доминирующих ценностей, их транслятором и хранителем, а также образцом для подражания. В этом отношении они являются первопроходцами корпоративной культуры, которая не может состояться без их созидающей роли. Выработка философии организации и ее трансформация в образ повседневной работы персонала – главное в их роли. К ним относятся как создатели организации, так и пришедшие в нее на правах ее высшего руководства. Их лидерское положение в организации в определяющей степени выявляется способностью привносить в нее корпоративные ценности и мобилизовать людей следовать им в целях обеспечения ее процветания. «Эффективный лидер, – пишут Т. Питерс и Р. Уотерман, – должен быть мастером на двух концах спектра: в области идей на самом высоком уровне абстракции и в сфере действий на уровне самых прозаических подробностей. Формирующий ценности лидер, с одной стороны, захвачен воспарением, величественными образами, которые будут возбуждать энтузиазм у десятков и сотен тысяч людей. Именно здесь роль первопроходца имеет решающее значение. С другой стороны, единственный путь к побуждению энтузиазма проходит через множество повседневных событий, в которых лидер – создатель ценностей выступает в основном как вдохновитель»<sup>20</sup>.


Руководитель, не способный взять на себя роль инициатора движения в направлении создания корпоративной культуры в организации, и у которого нет стремления к осмысливанию перспективы ее развития, к формированию ее «лица», как правило, подвержен пресловутой «текучке», уповает на случайный успех и вследствие этого приводит организацию в состояние балансирования между бумом и банкротством. С таким руководителем нельзя рассчитывать на

---

<sup>20</sup> Питерс, Т. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – С. 255–356.

успех в деле обеспечения стабильности, надежности и постоянно повышающейся эффективности организации.

## ОЦЕНКА ТВОРЧЕСКОГО КЛИМАТА ОРГАНИЗАЦИИ



1. Развиваются ли в организации новые идеи?
2. Стимулирует ли анализ работы, проводимый менеджерами, творчество, риск и рождение новых идей?
3. Поощряется ли пополнение информационного «багажа»: посещение конференций, специализированных выставок, общение с заказчиками и т.д.?
4. Высказывают ли работники на разнообразных встречах свое мнение и выдвигают ли новые идеи?
5. Проходят ли собрания неформально? Обсуждается ли на них структура компании, оценивается ли влияние действий сотрудников на показатели подразделений?
6. Участвует ли каждый работник в программах обучения творческим методам и поддержания креативной атмосферы?

**Необходимы инвестиции в персонал:**

- Переподготовка – 15-20% рабочего времени.
- Повышение квалификации в течение 40 лет – 8 раз.
- 10 часов в неделю и 80 часов в год на непрерывное профессиональное образование.

Для туристических организаций предпринимательского типа это обстоятельство весьма актуально. Туристический рынок находится в постоянном движении и изменении, кажущаяся простота и доступность высоко прибыльной работы завуалирует значение корпоративной культуры для будущего туристических организаций. Это давно понято в системе зарубежного туризма, что привело к созданию крупных туроператорских компаний, контролирующих значительную часть туристического рынка, гостиничных сетей, транспортных компаний, появлению в составе финансово-промышленных групп туристических организаций на правах функциональных сфер бизнеса. Они способны выдерживать удары конкурентной борьбы не только благодаря лучшим финансовым возможностям, но и созданием у себя сильных корпоративных культур. Учитывая возможности туристических услуг и туристического обслуживания, последнее играет большую роль в достижениях туристических организаций даже по сравнению с масштабом экономических ресурсов<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> «Американцы больше всех тратят на туризм и получают самую большую прибыль от туризма (почти в 2 раза больше, чем Франция, занимающая второе место)». – Лью Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М.: Дело, 1999. – С. 234. Очевидно, в этой связи нельзя не отметить, что вопросам корпоративной культуры в США уделяется первостепенное внимание. И не только потому, что здесь теоретическая сторона корпоративной культуры серьезно освещена в работах американских ученых и специалистов, но и потому, что американцы одними из первых обратились к использованию японского опыта и осознали его практически значимую привлекательность.



Как отмечалось выше, к вопросам корпоративной культуры должно быть привлечено внимание руководителей всех уровней управления организацией. Поговорка «Один в поле не воин» весьма уместна в данном случае. Каким бы выдающимся ни был первый руководитель, от которого исходит концепция создания в организации корпоративной культуры, он не в состоянии в одиночку решать большой и сложный комплекс связанных с ним задач. Но для привлечения всех руководителей важно добиться того, чтобы компетентность высших руководителей была достаточной для гарантии соответствия культуры и выбранной стратегии. Только при этом условии становится возможным поддержка всех начинаний по созданию и внедрению корпоративной культуры со стороны других руководителей.

В литературе приводятся разнообразные сведения относительно роли руководителя организации в решении задач корпоративной культуры. Обобщая эти сведения, можно отметить ряд положений, раскрывающих их участие в этой важной деятельности. Руководители всех уровней должны:

- проявлять открытость и заинтересованность по отношению к свежим идеям, обеспечивающим поддержку предпринимательского духа и делающим возможным постоянную адаптацию к изменяющимся условиям;
- мотивировать и вознаграждать инициаторов и проводников позитивных изменений и обусловленных ими норм культуры, способствующих модификации их поведения, ориентированного на будущие достижения в труде;
- проявлять терпимость к неудачам подчиненных, вызванных экспериментированием в поисках идей и решений;
- поддерживать стремление к реализации исполнительских мотивов в части поиска наилучшего применения своих способностей в работе;
- предпринимать усилия по разъяснению персоналу структурных подразделений и организаций смысла и пользы осуществляемых изменений, ведущих к укреплению корпоративных позиций в процессе активизации трудового и творческого потенциала работников;
- всемерно содействовать созданию в организации атмосферы, побуждающей работников гордиться своей работой в ней;
- проявлять открытость к сотрудничеству и созданию эффективных коммуникаций среди работников организации;
- вырабатывать оценки, касающиеся того, что в поведении работников желательно, а что нет;
- демонстрировать ценностное руководство, отвечающее стратегии организации, принципам корпоративной культуры и приверженности к ценностям, которые являются объектами внедрения и укрепления;
- рассматривать работников организации как реальных и потенциальных носителей корпоративной культуры, всемерно содействуя формированию их убежденности в необходимости следовать ее ценностям;

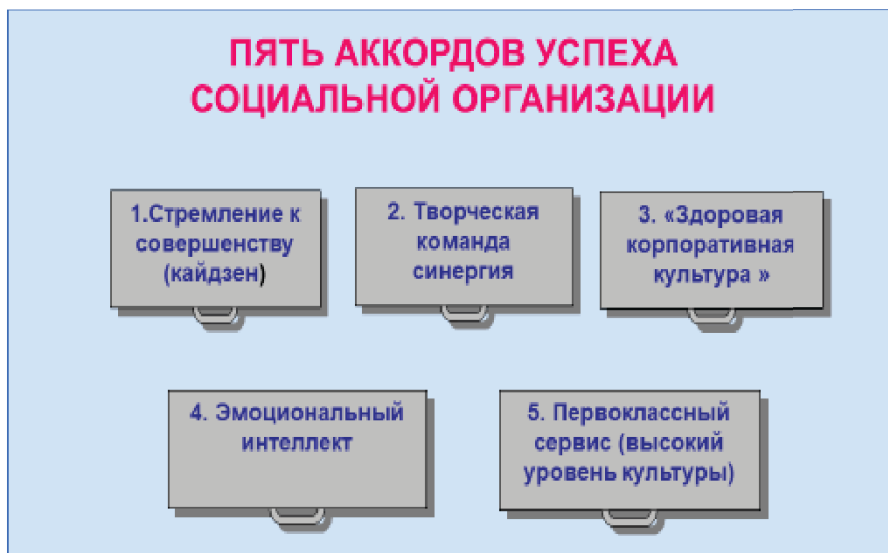
– постоянно ориентироваться на выявление работников по природе активных, с высокой степенью адаптивности, хорошо развитой потребностью к самореализации, заинтересованных в делах организации, которые могли бы явиться опорой руководству в создании в ней корпоративной культуры.

Этот перечень можно дополнять и развивать. Но из перечисленного видно, что в деле создания, утверждения и развития корпоративной культуры организации не должно быть безучастных к ней руководителей. А к ним относятся в основном те, кто склонен к традиционализму, к сложившимся моделям поведения, не отвечающим новым условиям, не обладающие способностью видеть вещи с новой, нетрадиционной точки зрения и делать все так, чтобы и другие увидели бы их с этой стороны. Это руководители антипредпринимательского типа, и им чужды идеи и решения, направленные на укрепление и развитие корпоративных начал в деятельности организации. От таких руководителей рекомендуется избавляться. Они являются источником сопротивления изменениям в организации, явными или скрытыми противниками корпоративной культуры. Разумнее опираться на руководителей, взгляды и отношение которых к работе ориентированы на выполнение задач корпоративной культуры. И уж совсем неприемлемо их пребывание на уровне высшего руководства организацией.

Чтобы движение в сторону корпоративной культуры приобрело устойчивый и необратимый характер, от руководителя требуется не только активная поддержка с использованием властных полномочий (включение административного ресурса), но и личное участие с демонстрацией приверженности тем же ценностям, которые он намерен внедрить в организации. И здесь возникает вопрос о границах такого участия. Это вопрос соотношения между личными и корпоративными интересами. Преобладание личных интересов ослабляет концепцию корпоративной культуры вследствие усиления авторитарности руководства. Чрезмерное увлечение корпоративными интересами, напротив, влечет за собой ослабление позиций руководства за счет снижения авторитета руководителя (появление так называемых ложных форм авторитета – заигрывание, панибратство, подстраивание под позицию, взгляды подчиненных и т. п.). То и другое недопустимо, так как носит разрушающий организацию характер.

Ответ на этот вопрос не может быть однозначным и категоричным. Любая организация находится и функционирует во внешней среде и имеет свою особую внутреннюю среду. Факторы той и другой среды могут оказывать на организацию как позитивное, так и негативное влияние. Соответственно, это влияние отражается и на возможностях создания корпоративной культуры. С позиции стратегического управления организацией во внимание принимаются факторы внешней и внутренней среды, что позволяет избрать наиболее эффективную стратегию организации. С позиции корпоративной культуры, которая должна соответствовать избранной стратегии, наибольшее значение приобретает учет факторов внутренней среды. К их числу следует отнести прежде всего

такие, как качество менеджмента, в том числе организационную культуру, стиль и авторитет руководства, его квалификацию, деловые качества, общеобразовательный и культурный уровень персонала и др. При этом следует учитывать специфику отрасли, особенности организации, масштабность ее целей. Но все организации, которые хотят добиться успеха, должны инновационно подходить к управлению и активизации творческого потенциала персонала, не забывая о первоклассном сервисе.



Как отмечалось выше, у истоков корпоративной культуры должен стоять руководитель с выраженными чертами лидера. Руководитель-лидер всегда авторитетная личность<sup>22</sup>. Именно авторитет руководителя вселяет уверенность в правильности и полезности предпринимаемых им усилий, действий, решений, в том числе и в области корпоративной культуры. А вера в организацию нами рассматривается как источник ее корпоративного духа (сердцевина корпоративной культуры). Отсюда следует, что, по существу, за ней стоит авторитет руководителя. Эта мысль последовательно проводится в работах американских исследователей корпоративной культуры, и с ней нельзя не согласиться.

Деятельность руководителя со своей командой по формированию и внедрению корпоративной культуры обусловлена объективными обстоятельствами. Ее не следует рассматривать как личное дело руководителя. Она отвечает интересам успешной деятельности организации, усилению ее способности противостоять ужесточению конкурентной борьбы, ее выживанию и развитию в условиях современного рынка. Поэтому курс на обогащение культурными ценностями,

<sup>22</sup> Авторитет (лат. власть, влияние) – сила, влияние, доверие, а также лицо, обладающее этими качествами.

ведущий к усилению корпоративного начала, представляется жизненно важным для любой организации. Ему нет альтернативы в будущем.

Следовательно, соотношение между личными и корпоративными интересами в деятельности организации должно смещаться в сторону последних. Иными словами, корпоративная культура в обозримом будущем должна стать ведущей силой организации в ее стремлении постоянно укреплять свое положение в неуклонно усиливающейся конкурентной борьбе. Но это не означает принижение роли руководства в менеджменте, а, напротив, указывает на ее возвышение. В конце концов, Авторитет руководства организацией – это одна из составляющих ее корпоративной культуры, один из ее признаков. Поэтому приход в руководство авторитетных личностей-лидеров следует рассматривать как путь, по которому должны следовать все организации и в особенности деловые, предпринимательского типа. Это путь, закладывающий прочную основу для создания и распространения корпоративной культуры, так как ее идея зарождается в умах именно таких руководителей. Они же являются и ее проводниками в жизнь организации.

Но, как известно, корпоративная культура предполагает широкое использование неформальных отношений. Именно они воспринимаются, и через них воспроизводится весь спектр культурных ценностей. Поэтому руководитель не может не опираться на систему неформальных отношений без того, чтобы не отторгнуть базу для выявления интереса к корпоративным ценностям со стороны работников организации. Сталкиваясь с необходимостью преобразования системы неформальных отношений с целью ее обогащения ценностями корпоративной культуры – приверженность, преданность, идентификация с организацией и, в конечном счете, активное восприятие работниками ее миссии, стратегии, целей, руководителю приходится переосмысливать свою систему ценностей, и прежде всего личные интересы, и изменять ее в корпоративных интересах. Неизменной остается такая ценность руководства, как власть<sup>23</sup>. Но и она модифицируется в соответствии с требованием создания и внедрения корпоративной культуры. Модификации подвергается не право руководителя воздействовать на других людей, а формы его применения, которые приобретают все более демократический характер. При наличии у руководителя подлинного, реального авторитета это позволяет добиться существенного успеха при решении вопросов корпоративной культуры. Очевидно, речь должна идти не о власти руководителя, хотя его авторитет сам по себе служит олицетворением власти над людьми, а о культуре власти, обеспечивающей должное поведение работников, не прибегая к нормативным репрессиям<sup>24</sup>. Нижеследующие примеры из практики

<sup>23</sup> Как замечает Р. Уотерман, «немногое можно осуществить, не опираясь на власть». – Уотерман, Р. Фактор обновления / Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1988. – с. 20.

<sup>24</sup> Актуальность проблематики, связанной с культурой власти в менеджменте организаций, обусловлена прежде всего необходимостью широкого осуществления курса на создание корпоративной культуры в них. Это направление к настоящему времени не стало предметом серьезных научных исследований.

руководства могут служить наглядным подтверждением важности этого положения для успешной деятельности по созданию и внедрению корпоративной культуры в организации.

Когда компания «Саут-Уэст эрлайнс» (авиаперевозки) столкнулась с серьезнейшими проблемами, президент компании пошел на резкое – на 20% – сокращение своей зарплаты, одновременно сократив на 10% зарплату всех членов совета директоров. Также поступил и Кен Иверсон, глава металлургической компании «Ньюкор»: в аналогичной ситуации он урезал свои доходы на 60%. «На рядовых сотрудников, – говорит Джут Рич, президент консультативной фирмы «Сибсон энд компании», – производит настоящее впечатление готовность их боссов брать на себя бремя неудач».

Выдающийся североамериканский менеджер Ли Якокка, придя в стоящую на грани банкротства автомобильную корпорацию «Крайслер», начал с сокращения собственного жалования – из принципа и убеждения, что тяготы корпорации должны разделять все.

Фирма «Марс» (производство потребительских товаров) поддерживает порядок, по которому каждый служащий, включая президента компании, еженедельно получает 10%-ную премию, если каждый день в эту неделю вовремя явился на работу.

Заметное положительное влияние на отношение к организации и тем самым на следование провозглашаемым ею ценностям оказывает устранение всякого рода привилегий для руководства. В эффективно работающих организациях это воспринимается как само собой разумеющееся, поскольку служит примером бескорыстного служения общему делу, а не приобретению благ от занятия высоких должностей. Поэтому в них ведется целенаправленная борьба с привилегиями. Причем пример задают обычно высшие руководители. Например, один из руководителей компании «Ксерокс» сам замазал пометки на асфальте, указывающие, что это личная стоянка босса. Не поощряется практика встреч высших руководителей компаний с большим числом руководящих работников более низкого ранга, если это не диктуется особыми обстоятельствами, а носит ритуальный характер. Остракизму подвергается стремление к роскошным автомобилям, служебным кабинетам, личным лифтам, буфетам и т. п. Такого рода тенденция, свойственная как зарубежным, так и российским организациям, порождает отчуждение от руководства, никак не способствует формированию приверженности и преданности.

Напротив, достойная оценка руководством успехов работников создает благоприятный настрой и, превратившись в повседневную практику, усиливает стремление к признанию и уважению корпоративно значимых ценностей. Один из членов высшего руководства крупнейшей промышленной корпорации мира «Дженерал Моторс» приводит в своей книге пример того, как важно поступать руководителю с позиции процветания предприятия. Его лично раздражал своими чертами один работник. Но он блестяще справлялся со своими обязанностями.

ми, за что и повышался им в должности, причем неоднократно. «И после каждого выдвижения я продолжал сторониться его», – пишет он<sup>25</sup>.

Такого рода примеры свидетельствуют о том, что руководитель должен выступать последовательным борцом за претворение в жизнь организации провозглашаемых ценностей. Всякая приверженность иссякает, если люди увидят, что разговоры идут, а дело стоит. Поэтому личный пример руководителя играет заметную роль в утверждении корпоративной культуры.

Кроме личного примера руководителя подчеркивается значение личного общения руководства с работниками организации. Всякого рода неформальные встречи за чашкой кофе, товарищеские обеды, групповые выезды, участие в развлекательных мероприятиях, посещение рабочих мест с расточением похвал отдельным лицам и многое другое создает у работников ощущение причастности к фирме, чувство удовлетворенности отношением к ним со стороны руководства. Значение такого рода контактов хорошо понимал бывший председатель правления «Дженерал Мотрс» Роджер Б. Смит, который во время своих посещений заводов практиковал обеды вместе с рабочими с конвейера. При этом не было никакой бессвязной принужденной болтовни между крупным боссом и рядовым работником: разговоры носили конструктивный характер и приводили к определенным изменениям. В «Дельта эйрлайнз» все высшее руководство собирается ежедневно в неформальной обстановке за чашкой кофе. Дж. Уиллард Мэрриотт-старший в свои 82 года лично знакомился с жалобами каждого клиента сети гостиниц «Мэрриотт».

Корпоративную культуру можно усваивать посредством обучения, подготовки и переподготовки, самообучения. Желательно уже поступающим на работу вручать своего рода памятку, например книгу «Понять нашу философию», которая обычно пишется высшим руководителем организации. В ней излагаются разделяемые ценности и основополагающие принципы деятельности организации. В практике развивающихся организаций все шире используются издаваемые брошюры, проспекты и прочие информационные материалы, открытые ежегодные отчеты. В них излагаются история организации и мифы о ней, объясняются причины ее возникновения и достижения, ведутся рассказы о когда-то трудившихся в ней людях и, конечно, о героях, об их преданности своему делу, социальной политике руководства. Тем самым сотрудникам внушают веру в свою организацию, и гордость вызывает у них желание быть причастными к организации, к ее символам и ритуалам. Делается все возможное, чтобы ценности и этические нормы культуры организации стали смыслом жизни ее сотрудников. Обычно высшие руководители непосредственно участвуют в разработке для сотрудников учебных программ по воспитанию корпоративной культуры, выделяя в них стратегические приоритеты, ценности и этические нормы.

---

<sup>25</sup> Райт, П. «Дженерал Моторс» в истинном свете / П. Райт // пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – С. 89.

В особом внимании нуждается отбор и подготовка сотрудников как носителей корпоративной культуры. Каждая организация должна располагать конкретизированным образом сотрудника своей культуры, учитывающим особые условия его деятельности и возможности выполнения им своих служебных обязанностей. Нужно заранее установить, во-первых, какие идеалы, ценности наиболее желаемы для сотрудников соответствующего подразделения, во-вторых, их личностные данные и, в-третьих, достаточно точное описание облика идеальных специалистов по отдельным видам деятельности (маркетингу, финансам, продажам, социальной работе). Ведь, обращаясь в организацию, государственную или предпринимательскую, клиент встречается прежде всего с ее работниками и именно по их поведению судит о характерных признаках ее корпоративной культуры и есть ли она вообще.

И, наконец, корпоративная культура складывается годами (в крупной организации для этого требуется не менее трех-пяти лет), и поэтому она сама по себе консервативна и склонна к самосохранению. Она жестко сопротивляется попыткам изменения ее ценностных ориентаций. Тем не менее со временем возникает необходимость внесения в нее изменений. В литературе приводятся различные данные относительно их причин. Обобщая эти данные, можно указать на наиболее важные из них:

- организационный кризис (поглощение, ухудшение положения, прорыв конкурентов, потеря главных клиентов и др.);
- фундаментальные изменения в миссии организации;
- смена руководства;
- возраст организации (в молодой организации изменения более вероятны);
- размер организации (в малых организациях легче производить изменения);
- коренные технологические преобразования в организации;
- развитие внешнеэкономической деятельности;
- наличие субкультур (присущих отдельным группам людей).

Какой бы причиной ни вызывалась потребность в изменении корпоративной культуры, важно прежде всего определиться с желаемыми коррективами в структуре ее базовых ценностей. Вслед за этим устанавливается все, что подлежит преобразованию. Каждая организация располагает своей технологией формирования и изменения корпоративной культуры. Кроме того, неизбежно противостояние старой и новой культуры, что не всегда проходит в организации безболезненно. И здесь также последнее слово остается за высшим руководством, авторитет и квалификация которого оказывает решающее влияние на динамику преобразований корпоративной культуры и адаптации к ней персонала организации.

## Глава 8

### РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ В ОБЛАСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА (на примере и по итогам ТЗ, часть рекомендаций ФГУП ЦНИИмаш)

#### 8.1. КУЛЬТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Организации, ориентирующиеся на мировое лидерство, в том числе в области космических технологий и разработок, должны уделить серьезное внимание культуре своей деятельности, которая определяется культурой управления, поведением сотрудников, корпоративным поведением.

Культура есть средство, которое в менеджменте используется для обеспечения курса на развитие организации.

В связи с возникшим **нравственным, экономическим, социальным** кризисом и проявившимися проблемами («разруха в головах») необходимо духовное возрождение народа, его здорового патриотизма, национальной гордости, самоуважения и уверенности в собственных силах и завтрашнем дне. Для решения этих задач необходимо менять мировоззрение людей, особенно детей и молодежи, реализовывать национальные проекты, направленные на воспитание, образование, здоровье души, ума и тела. Данную работу необходимо продолжать проводить и на предприятиях кадровым службам, департаменту управления человеческими ресурсами, профсоюзам. Необходимо менять структуру и систему управления предприятиями, уходить от вертикальной перегруженности и многоступенчатого соподчинения к более гибкой, горизонтальной координирующей системе, которая будет способна оптимизировать деятельность, укрепляя, активизируя и интегрируя человеческий потенциал для достижения цели и осуществления миссии (в частности, ФГУП ЦНИИмаш).

Для ЦНИИмаш, как и для любого другого наукоемкого предприятия, корпоративная культура могла бы помочь и подсказать рациональные направления движения организации, облагородить в ней человеческие отношения и повысить производительность труда. ФГУП ЦНИИмаш мог бы быть в авангарде инновационных изменений России и на своем примере показать прогрессивность внедренных управленческих технологий, основанных на высокой управленческой культуре, культуре труда, что, несомненно, отразится на эффективности и результативности, а также конкурентоспособности.

Изменить поведение возможно только регулярной работой в направлении закрепления необходимых ценностей, способных занять лидирующие позиции. Это тяжелый и кропотливый труд всех руководителей предприятия, а не только генерального директора и директора службы управления персоналом (в приложениях, разработанных для института, приводится подробное описание шагов по закреплению системы ценностей).



«Когда речь идет об организационной деятельности, то во внимание обычно принимается упорядочивание, налаживание совместных действий в какой-либо области путем их объединения и согласования, исходя из общей цели. Поэтому организационная деятельность вообще рассматривается как приводящая систему в действие на основе направленного выбора, сочетания и объединения элементов, их свойств, функций в единое целое»<sup>1</sup>.

Любая организация, в том числе и ФГУП ЦНИИмаш, в стремлении к достижению поставленных целей и конкурентоспособности на мировом рынке наукоемких технологий, должна отталкиваться от понимания сущности организации.

1. **Организация** – это социальная общность, объединяющая некоторое множества людей для достижения общей цели. Она целенаправленно создается, организуется и координируется в действиях входящих в ее состав людей.

2. **Общая цель или задача** – это обязательное условие объединения людей и их ресурсов (физических и интеллектуальных). Если цель отсутствует, то людей невозможно организовать.

Поэтому организация – это целенаправленная социальная система<sup>2</sup>, создаваемая на основе общей цели, а также потребностей и интересов людей, сознательно входящих в состав организации, для их удовлетворения в процессе труда по достижении общей цели.

3. **Управление организацией.** Его основное назначение в том, чтобы сформировать, мобилизовать и направить по пути достижения общей цели потенциал организации. Без сильного управления организация не в состоянии эффективно функционировать и успешно развиваться.

4. **Функционально обособленные и относительно автономные органы (подразделения).** Их специализация в определенных сферах деятельности людей в составе организации позволяет использовать человеческие ресурсы с наибольшей пользой для нее.

5. **Структура организации.** Она определяет на основе специализации и разделения труда людей характер и способы соединения и взаимодействия ее органов для достижения и сохранения организации в качестве целостного образования.

Названные характеристики присущи любой организации, в том числе предпринимательской, инновационной, наукоемкой, которые еще называют деловыми. Различие состоит в типе корпоративного поведения и уровне корпоративной культуры (высокий или низкий). Перспективным будет активный и инновационный тип поведения.

**Активность** инновационной деятельности направлена на непрерывное наращивание конкурентных преимуществ за счет новых технологий, продуктов,

<sup>1</sup> Организация управления социалистическим производством. – М.: Экономика, 1987. – С. 79.

<sup>2</sup> Современная социология организаций: Учебник / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995. – С. 81.

услуг, научно-технических разработок (для НИИ). Этому служат прежде всего поиск и реализация новых возможностей, открывающихся как во внешней, так и во внутренней среде.

В последнее время интерес к культуре, как к одному из условий деятельности организации в конкурентной среде, приобретает все большую популярность, так как видна ее целесообразность. В значительной степени это обстоятельство связано с убедительными аргументами и примерами в работах классиков в области управления: Томаса Питерса и Роберта Уотермена, подтверждающих конкурентоспособность компаний, целенаправленно формирующих корпоративную культуру высокого уровня<sup>3</sup>.

Несмотря на очевидное противостояние России и Запада, все же необходимо изучать технологии успеха противника и, адаптируя, внедрять в свою реальность лучший, прогрессивный опыт, способный повысить качество жизни нашего народа.

На основе обстоятельного анализа преуспевающих американских компаний они пришли к выводу, что деловой успех сопутствует тем из них, которые ориентированы и широко практикуют **систему ценностей**, включающую людей в процесс реализации конечных целей их развития. Эта зависимость была убедительно доказана в работах указанных авторов и вызвала значительный интерес в деловых кругах. Как видно из их работ, под воздействием культуры предпринимательская деятельность получает активный побудительный интерес к наращиванию эффективности, а сама культура приобретает характер высокой мотивационной силы. Можно сделать вывод, что целенаправленное в необходимом направлении **формирование сильной корпоративной культуры, экономически выгодно**.

Впервые термином «культура» стали пользоваться в Древнем Риме для обозначения «хорошего дела» в части возделывания земли, обработки почвы, в целом для улучшения региона (ареала) проживания людей. В Большой советской энциклопедии говорится: «Культура (от лат. возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях»<sup>4</sup>. В XVIII веке для европейцев понятие «культура» приобрело духовный, а точнее аристократический, оттенок. *Культура стала обозначать совершенствование человеческих качеств*. Культурным называли человека начитанного, обладающего знаниями и имеющего утонченные манеры. Собственно говоря, такое понимание культуры носит обиходный характер и получило повсеместное распространение. Очевидно, что применительно к организации такое понимание культуры неприемлемо, прежде всего, по причине крайне выраженной утилитарности.

<sup>3</sup> Питерс, Т. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. Уотермен, Р. Фактор обновления / Р. Уотермен // пер. с англ. – М.: «Прогресс», 1988.

<sup>4</sup> Основы философии: Учебное пособие для вузов / А.Г. Спиркин. – М.: Политгиздат, 1988. – С. 552.

*В силу этого обстоятельства большинство современных исследователей под культурой понимают специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного производства, системе социальных норм и духовных ценностей, совокупности отношений людей к природе, друг к другу и к самим себе*<sup>5</sup>. В таком представлении, в целом отвечающем философскому пониманию культуры, просматриваются черты ее приложения к понятию «организация». То, что с нею связан способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, дает основание для утверждения, что культура организации находит свое выражение не только в том, что она участвует в создании материальных и духовных ценностей, но и в том, как, зачем и во имя чего они создаются в процессе функционирования организации. Для любых предприятий и организаций, в том числе ФГУП ЦНИИмаш, как наукоемкого предприятия, одной из основных ценностей корпоративной культуры должно быть КАЧЕСТВО. Качество управления, качество труда, коммуникаций, изобретений, технологий и т. д. В XXI веке продолжает быть актуальной система принципов Эдварда Деминга, который в XX веке внес значительный вклад в развитие японской экономики. Данные принципы являются основой всех конкурентоспособных компаний мира.

Рекомендуется обратить внимание на здравый смысл каждого из принципов и, используя, адаптировать под специфику своего предприятия. Э. Деминг сформулировал основную идею: *качество – это образ жизни, смысл существования промышленности и управления.*

Четырнадцать принципов Эдварда Деминга до сих пор являются основой для управления качеством во всем мире.

**1. Стремление к совершенствованию.** Одним из главных в развитии качества является принцип непрерывного совершенствования. Практическое воплощение он находит в реализации знаменитого цикла PDCA, разработанного Э. Демингом: планировать (Plan) – делать (Do) – проверять (Check) – улучшать (Act). Сначала вы определяете ключевые процессы и предлагаете методы их совершенствования, затем применяете план на практике и сравниваете полученный результат с запланированным. Если результаты проверки признаны успешными, вносите изменения в технологический или бизнес-процесс. В бизнесе люди часто думают, что, однажды найдя верное решение, могут пользоваться им вечно. Однако, согласно циклу PDCA, они должны постоянно улучшать свою работу, для того чтобы компания смогла выжить и занять достойное место среди конкурентов.

**2. Новая философия.** Все начинается с веры высшего руководства компании в качество. Зачастую поначалу приходится преодолевать стену непонимания и сопротивления со стороны основной массы сотрудников и менеджеров среднего

---

<sup>5</sup> Системология организации: Учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 156.

уровня. Качество «обречено на успех», только если высшие руководители принимают его как один из главных приоритетов развития компании, регулярно провозглашают его важную роль, а главное, сами в повседневной работе придерживаются принципов качества, своим примером убеждая сотрудников следовать новому курсу.

**3. Прекращение массовых проверок.** Основная проблема выходного контроля состоит в том, что даже если некоторый брак готовой продукции найден, его устранение может очень дорого стоить для компании, а нередко возникают «скрытые дефекты», которые обнаружатся только тогда, когда изделие попадет к конечному пользователю. Также недостатком массового контроля являются психологические проблемы, возникающие на производстве при наличии большого количества контролеров. Противоположностью тотального контроля является развитие качества бизнес-процесса и технологического процесса настолько, что возникновение брака будет невозможно в принципе. Также одной из целей является достижение воспроизводимости процессов.

**4. Осторожность при дешевых закупках.** При выборе поставщиков важно обращать внимание не только на цену покупаемой продукции, но и на совокупную стоимость владения данным ресурсом в течение всего срока его эксплуатации, включающую в себя и стоимость ремонтов, и запчасти, и убытки от простоев, от закупленных по дешевке ресурсов. Зачастую несложный экономический подсчет показывает, что лучше купить более дорогую, но качественную продукцию.

**5. Постоянное совершенствование систем.** Важно анализировать причины проблем, возникающих при работе компании. Наши ошибки и просчеты – это бесценный опыт, который облегчит нам путь к успеху в будущем. Необходимо с первых же шагов развития проекта культивировать в сотрудниках принцип детального разбора возникающих трудностей с целью выполнения реальных шагов по их устранению и предотвращению в будущем.

**6. Система подготовки кадров.** Система наставничества, когда опытные сотрудники обучают молодых, вновь пришедших, поможет вырастить профессионалов, которые будут успешно справляться с возложенными на них задачами, а также станут опорой компании в будущем. Такой подход дает тройной эффект: вы обучаете молодежь, повышаете лояльность опытных специалистов, сплачиваете коллектив, закладывая основы уважительных взаимоотношений между коллегами.

**7. Эффективное руководство.** Когда от сотрудника ждут ответственного, творческого подхода к работе, руководитель более не является тем надсмотрщиком над «нерадивым работником», каким нередко был раньше. Современный подход к управлению подразумевает партнерство сотрудников и руководителей, где руководителю отводится роль наставника, старшего товарища, который может указать работнику путь к его профессиональному росту.

**8. Устранение атмосферы страха.** В любой фирме, численность которой превышает 100 человек, интересы дела в значительной мере вытесняются интересами построения карьеры внутри компании. Действия, предпринимаемые

сотрудником, будут направлены на то, чтобы повесить свои заслуги в глазах начальства и скрыть все промахи. Чего боятся работники? Боятся рассказать о допущенной ошибке, обратиться лишней раз к руководству с предложением по усовершенствованию. В итоге человек берется только за самые «безопасные» работы, стремится переложить ответственность на коллег и руководителей. Еще одно негативное следствие страха наказания – возникновение круговой поруки среди рядовых сотрудников, ведущее и к воровству, и к взаимному укрыванию бездействия, ошибок. А проблема зачастую кроется в организации труда, недостатках системы.

**9. Устранение барьеров.** Противостояние подразделений возникает из-за того, что большинство сотрудников компании занимаются сугубо своим делом, не замечая важности того, что делают другие. То, что делают остальные отделы, начинает казаться неважным, возникают конфликты, взаимные обвинения. Как правило, эта ситуация разрешается путем проведения ряда процедур, направленных на налаживание конструктивного взаимодействия между подразделениями. При этом для проведения таких мероприятий нужны люди, которые не будут «своими» ни для одной из сторон, и зачастую в такой роли выступает команда приглашенных консультантов.

**10. Отказ от лозунгов.** Значит ли это, что пропаганда вообще не нужна? Как донести до сотрудников необходимые идеи, тем более что выше автор говорил об «идеологии качества»? Во-первых, современные методы создания общественного мнения (PR) гораздо тоньше, чем просто произнесение лозунгов. Во-вторых, есть и другие способы донесения идей в массы, например работа кружков качества.

**11. Отказ от произвольно установленных норм (квот) на производстве.** Как показывает практика внедрения систем управления качеством, в компаниях всегда есть противоречие: делать много или делать хорошо. Одна из задач руководителя – разрешение подобных противоречий на самой ранней стадии планирования. Зачастую приоритет качества в работе противоречит тем количественным нормам выработки, которые задаются для работников. Как же быть? Находить компромиссы между качеством и количеством, а не ударяться в одну из крайностей.

**12. Возможность гордиться своей работой.** Вы замечали, насколько по-разному относятся к своей работе те, кто ходит на работу «лишь бы заработать денег», и те, кто гордится своим профессионализмом, своим коллективом, своей компанией? Такие методы, как Доска почета и наградные грамоты, актуальны и на сегодняшний день. А как радуются вполне взрослые серьезные люди, получив открытку за подписью руководителя к профессиональному празднику!

**13. Поощрение обучения.** Создайте такие условия, в которых сотрудникам вашей компании будет престижно обучаться. Например, можно связать карьерный рост с прохождением тех или иных тренингов или получением «второго высшего».

**14. Преобразования – дело каждого.** Одна из первейших задач руководителя проекта – вовлечь всех сотрудников в работу над повышением качества. Причем сделать так, чтобы люди участвовали в ней добровольно и с энтузиазмом.

Еще раз подчеркнем, что принципы Э. Деминга доказали свою эффективность в Японии и других странах мира, в том числе в корпорациях США. Однако разрабатывались они давно, и японский менталитет, а также американский, значительно отличается от российского. При заимствовании любого передового опыта следует творчески перерабатывать его под условия своей действительности, миссии, целей, задач. Необходимо учитывать, что **14 принципов, составляют теорию управления.** Но на пути реализации этой теории имеются препятствия, которые Э. Деминг назвал «**смертельными болезнями**». Вот некоторые из них.

1. Планирование не ориентирует производство на такие товары и услуги, на которые рынок предъявляет спрос.
2. Ориентация на сиюминутные выгоды, совершенно противоречащая постоянной цели сохранения бизнеса.
3. Оценка работы, аттестация, ежегодный пересмотр норм.
4. Текучесть административных кадров.
5. Управление только на основании имеющихся цифр без должного внимания к отсутствующим или не поддающимся учету количественным показателям, в частности культуре организации.

**Предложения по формированию конкурентоспособной  
корпоративной культуры и корпоративному поведению  
на примере западных корпораций, в том числе наукоемких, лидирующих  
на мировых рынках, как инструмент воздействия на повышение  
мотивации к труду работников**

Российский и советский опыт показывают, что наше общество, люди его формирующие, тяготеют к командной работе, им свойственны такие качества, как взаимная поддержка, взаимовыручка, интенсивный обмен идеями, научными и творческими достижениями, радость общих побед. И именно поэтому достойным изучением примером успешной командной работы можно считать японскую корпоративную модель.

«У лучших японских компаний нет никаких секретов или тайных рецептов успеха. Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди. Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба. Компании, которые достигли в стране наибольшего успеха, – это те компании, которые сумели создать веру в единую судьбу у всех работников и акционеров. Американцы называют это отношениями между трудом и администрацией», – Акио Морита «Сделано в Японии».

*В обобщенном виде руководство сводится к трем аспектам:*

- 1) выдача указаний относительно того, что нужно сделать (постановка целей);
- 2) налаживание сотрудничества между людьми;
- 3) обеспечение активности, необходимой для достижения, поставленных целей.

Все три аспекта напрямую связаны с корпоративной культурой, как с ее субстанциональной структурой, так и с базовыми ценностями.

Таким образом, исходными положениями деятельности руководителя в части решения проблем корпоративной культуры целесообразно считать следующее:

– руководителя нужно рассматривать как инициатора идей корпоративной культуры и активного поборника ее практического осуществления как в возглавляемом им подразделении, так и в организации в целом;

– корпоративная культура организации предполагает вовлечение в ее процессы всего руководящего состава;

– корпоративная культура должна опираться на эффективную организационную деятельность руководителя в сфере формальных структурно-функциональных отношений системы совместного труда;

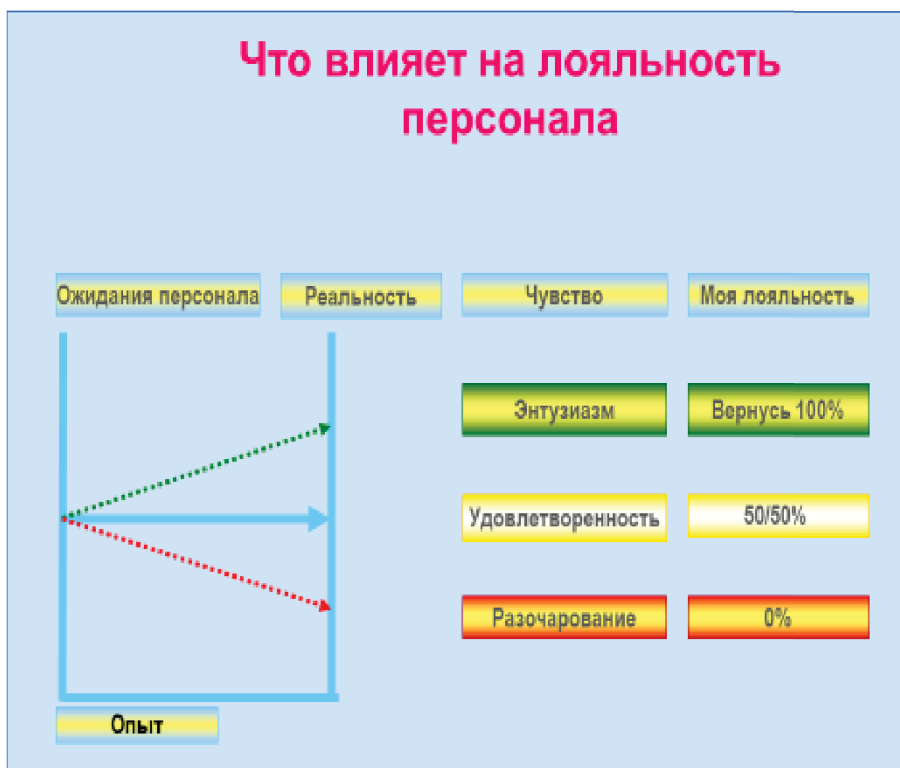
– руководитель должен уделять серьезное внимание налаживанию, совершенствованию и развитию неформальных отношений, на почве которых он осуществляет свою деятельность по культивированию корпоративной культуры;

– руководитель должен проявлять последовательность, настойчивость и требовательность к подчиненным при решении вопросов, связанных с корпоративной культурой, демонстрируя при этом свое личное отношение к важности активного участия в этих вопросах.

Корпоративная культура является итогом общих усилий руководящих и рядовых работников организации. Однако у ее истоков стоят лидеры организации. Процесс формирования культуры организации неотделим от деятельности личностей. Они являются творцами ее философии, зачинателями символов, традиций и других инструментов проведения в жизнь провозглашаемых ею доминирующих ценностей, их транслятором и хранителем, а также образцом для подражания. В этом отношении они являются первопроходцами корпоративной культуры, которая не может состояться без их созидающей роли. Выработка философии организации и ее трансформация в образ повседневной работы персонала – главное в их роли.

К ним относятся как создатели организации, так и пришедшие в нее на правах ее высшего руководства. Их лидерское положение в организации в определяющей степени выявляется способностью привносить в нее корпоративные ценности и мобилизовать людей следовать им в целях обеспечения ее процветания. «Эффективный лидер, – пишут Т. Питерс и Р. Уотерман, – должен быть мастером на двух концах спектра: в области идей на самом высоком уровне

абстракции и в сфере действий на уровне самых прозаических подробностей. «Формирующий ценности лидер, с одной стороны, захвачен воспарением, величественными образами, которые будут возбуждать энтузиазм у десятков и сотен тысяч людей. Именно здесь роль первопроходца имеет решающее значение. С другой стороны, единственный путь к пробуждению энтузиазма проходит через множество повседневных событий, в которых лидер – создатель ценностей выступает в основном как осуществитель. (Питерс Т., Уртермен Р. «В поисках эффективного управления»).



Руководитель, не способный взять на себя роль инициатора движения в направлении создания корпоративной культуры в организации и у которого нет стремления к осмысливанию перспективы ее развития, к формированию ее «лица», как правило, подвержен пресловутой «текучке», уповает на случайный успех и вследствие этого приводит организацию в состояние балансирования между бумом и банкротством. С таким руководителем нельзя рассчитывать на успех в деле обеспечения стабильности, надежности и постоянно повышающейся эффективности организации.

Например, деловой культуре в международном бизнесе, формированию высокой корпоративной культуры на предприятиях Японии, Евросоюза и США



уделяется первостепенное внимание. И не только потому, что здесь теоретическая сторона корпоративной культуры серьезно освещена в работах американских ученых и специалистов, но и потому, что американцы одними из первых обратились к использованию японского опыта и осознали его практически значимую привлекательность.

## 8.2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Для любых наукоемких предприятий конкурентоспособность в 21 веке будет зависеть от знаний, способностей, личных качеств руководителей всех уровней, направленных на мобилизацию наилучшего для развития предприятия человеческого потенциала в достижении намеченных целей.*

Как известно, руководители – это работники организации, облеченные властными полномочиями для того, чтобы обеспечивать решение стоящих перед ней задач за счет подчиненных им людей. Что и как делают их подчиненные, каково их отношение к тому, чем они занимаются, насколько активна их позиция в части осознания и понимания своей роли в процессах организации в целом или ее подразделений, следует рассматривать как критерии оценки руководителя.

Со времени «тихой управленческой революции» конца 80-х – начала 90-х годов концепция руководства организации претерпела существенные изменения. Суть этих изменений в том, что опора на власть и приказные формы работы с людьми уступили свое место налаживанию согласия и сотрудничества с акцентом на побуждение, мотивацию к трудовой и творческой активности в рамках саморегулирования, самоконтроля и самодисциплины при достижении намеченных целей и поставленных задач «Давайте предоставим нашим людям самим решать задачу производительности» – это наполненный глубоким смыслом тезис, сформировавшийся под влиянием неуклонно продолжающегося обострения конкурентной борьбы, находит практическую реализацию во всех энергично развивающихся инновационных организациях. И касается он прежде всего концепции руководства. ***Организация не может быть лучше своих руководителей, по крайней мере высшего уровня.*** Понимание того, что любой руководитель на своем уровне является источником и движущей силой поступательного движения возглавляемого подразделения или организации в целом является основой ее успехов. «Руководитель, которому не ясны его ценности, не имеет твердой базы для действий, и он склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений» (Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер для руководителя-практика»). Результат руководства людьми при этом будет различным.

*Формирование корпоративной культуры как адекватная реакция на активизацию позиции, поведение организации и ее персонала будет проходить тот же путь, а именно:*

1. Разработка философии (мировоззрения) организации – готовность к созданию концептуальной основы корпоративной культуры.
2. Обеспечение работников организации едиными нормами и общими ориентирами поведения, следующими из необходимости их приобщения к ценностям организации – возможность приобщения к ее новой культурной среде.
3. Воспитание персонала в духе приверженности идеалам организации, стремлении к идентификации с нею – вероятность проявления этих качеств будет выражаться в разной степени, так как невозможно добиться полной приверженности.
4. Идентификация работников с организацией.
5. Трансформация новой культурной среды в образ корпоративного поведения и средство мотивации работников – реальность утверждения требований корпоративной культуры в деятельности организации.

**8.3. Для ФГУП ЦНИИмаш** при создании приемлемого для него документа несомненна практическая значимость принципиальных положений, утверждающих новые подходы к обеспечению успеха организации в современных условиях социально-экономического развития, основанные на привнесении в ее деятельность новых культурных ценностей с акцентом на креативность и инновационность взамен прежде существовавших, но перестающих отвечать требованиям времени. Они действительно служат руководством к действию, т. е. следование им позволяет создать новую ценностную среду организации, обладающую более сильным воздействием на реализацию ее возможностей. Разработка ценностей должна основываться на фундаментальных принципах. Основываясь на природе принципов и субстанциональном (сущностном) аспекте вне- и внутриорганизационных отношений, выраженных в целенаправленности, социальной ответственности и активности организации и ее членов, изложим наше представление о принципах формирования корпоративной культуры организации.

**Первый принцип** – неукоснительно действовать заявляемым организационным намерениям. Намерения организации – это ее предположения, желания, замыслы в отношении устремлений в осуществлении своей деятельности. Они заявляются в миссии и воспроизводятся в целях и стратегии. Для организации ее намерения являются условием объединения и сплочения сотрудников, вовлечения их в совместную деятельность. Они облегчают идентификацию работников с организацией, что ведет к усилению корпоративных начал в ее деятельности. Как отмечает О.С. Виханский, «миссия способствует единению внутри организации»

и созданию корпоративного духа». Аналогичная мысль высказывается и в других работах. Для субъектов внешней среды намерения организации связываются с их отношением к ней в деловом сотрудничестве. Они способствуют формированию имиджа организации в представлениях о ней со стороны всех заинтересованных сторон, акционеров, деловых партнеров.

**Второй принцип** – ответственное поведение организации и в организации. В первой части – это необходимость отвечать по своим обязательствам перед субъектами внешней среды, что составляет основу частной, добросовестной и легитимной конкуренции. Реализация этого принципа склоняет к сотрудничеству с организацией и также способствует формированию имиджа. Во второй части речь идет об ответственности работников перед организацией, сознательно принявших на себя обязательство честно и добросовестно вносить личный трудовой вклад в общее дело. Будучи составной частью организационного механизма (ответственность представлена в уставе организации, в положениях о ее структурных подразделениях и в должностных инструкциях работников), она тем самым является показателем организационной культуры и приобретает статус ценности существенного для организации значения. Не может быть ответственного поведения организации во внешней среде при безответственном отношении ее работников к своим обязанностям.

**Третий принцип** – активность действий и поведения в направлении **обеспеченности успеха организации**. Это относится как к ней, так и к ее работникам. В конечном счете именно рыночный успех организации в конкурентной борьбе (увеличение доли рынка, рост объема продаж и возрастание размера прибыли) является ее приоритетной целью. И действия в этом направлении, как самой организации, так и ее членов, нравственно полноценны и оправданны, но при условии, что они носят плановый характер (целенаправленность) и являются результатом социально ответственного поведения (ответственность). Усиление активности при соблюдении этих условий есть прямое указание на укрепление корпоративного духа организации.

Корпоративный дух организации – «душа» корпоративной культуры, ее приоритетная ценность. Он мотивирует стремление к совершенству предпринимаемых организацией усилий по пути усиления своей роли в завоевании и укреплении положения в рыночной среде. Это роднит деловую организацию с армейской организацией. Военный историк К. Клаузевиц назвал корпоративный дух средством, создающим боевой дух армии, ее воинскую доблесть. Характерной чертой корпоративного духа Клаузевиц считал «профессиональное своеобразие того дела, которым занимаются люди». А раз так, – подчеркивал он, – то те люди, которые занимаются военным делом (очевидно, любым связанным общностью целей и интересов. – Г.Ч.), и пока они им занимаются, будут рассматривать себя как своего рода корпорацию...<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Клаузевиц, К. О войне / К. Клаузевиц. – Т. 1. – М., – 1941. – С. 171.

### ***Значимые ориентиры и понятия при формировании корпоративной культуры***

1. Разграничение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Если организационная культура связана с принадлежностью к системе рационального разделения и кооперации совместного труда, то корпоративная культура предполагает активность, преданность, ответственность, инициативность, творческий подход, идентификацию с организацией, в которой работает, интересы организации являются приоритетными по сравнению с личными интересами, переживание трудностей и терпение неудобств на каком-то этапе времени ради глобальных целей, которые работник разделяет с организацией.

2. Усиление активности в осуществлении курса организации на ответственное отношение к реализации провозглашаемых ею целевых установок при взаимодействии с внешней средой.

3. Организация, как консолидированное единство участников совместного труда, не только связанных общностью целей и интересов, но и сознательно принимаемыми на себя обязательствами содействовать ее успешной деятельности.

4. Корпоративные ценности, неизбежное обращение к корпоративной культуре как к средству их воспроизводства в поведении организации и персонала.

5. Практическое привнесение высокой корпоративной культуры в деятельность организации через формирование отношений преданности, причастности и идентификации ее персонала с ней, долгий и кропотливый путь, требующий реального, а не формального, массового повышения квалификации управленческого персонала в области управления как организацией в целом, так и человеческими ресурсами в частности.

***Необходимо выбрать наиболее приемлемый для структуры и деятельности путь формирования и распространения*** по всей организации системы ценностей, принципов и правил корпоративной культуры. Чтобы они оказывали наиболее убедительное воздействие на людей и стимулировали их к достижению поставленных целей.

***Наиболее целесообразным представляется следующий перечень средств и способов практической реализации:***

- 1) информирование работников;
- 2) совершенствование коммуникаций;
- 3) мотивация работников;
- 4) фирменные ритуалы, церемонии, традиции;
- 5) корпоративный кодекс;
- 6) материально-вещественное окружение.

В единстве они создают среду, которая способствовала бы укоренению в сознании работников представления о содействии деловому успеху организации посредством активного отношения к решению ее проблем (рекомендую уч. фильм Джон Шоул. «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество»).

## 1. Информирование работников

Распространению информации следует уделить серьезное внимание. Оно призвано обеспечить ее доступность для работников. Это дает им систему, координат, помогает почувствовать свою нужность организации, значит, порождает причастность к ней.

**Основные корпоративно значимые направления информирования работников следующие:**

- стратегия и перспективы развития организации, ее миссия и цели;
- корпоративные ценности организации, передаваемые фирменной символикой в офисе на информационных и тематических стендах, календарях, фирменных бланках, лозунгах, периодике и др.;
- все значимые события в жизни организации и ее достижения;
- кадровые перемещения, новые функции и задачи работников;
- нововведения в организации и за ее пределами (например, сообщения о новых проектах туров, новых технологиях обслуживания, новых перспективных направлениях работы организации и т.п.);
- маркетинговая информация;
- регламентирующие документы, а также информация разъяснительного и консультирующего характера.

## 2. Совершенствование коммуникаций

Коммуникация – смысловая сторона общения. Коммуникативными принято считать действия, ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми. В коммуникативных актах реализуются информативные, контактные и управленческие задачи. Умение грамотно осуществлять коммуникативные акты способствует взаимопониманию работников, обнаруживает их интеллектуальные возможности и вызывает стремление к сотрудничеству как между собой, так и с организацией. Все это обостряет чувство принадлежности к организации как к команде единомышленников и усиливает сопричастность ко всему, чем она живет и к чему стремится. Эффективные коммуникации в организации характеризуют не только уровень культуры общения работников и организации с внешней средой. С ними связаны такие ценности корпоративной культуры, как умение заявить о себе, привлечь внимание, вызвать симпатию у клиентов, что обеспечивает доверие к организации с их стороны. Авторитет организации в деловом окружении во многом зависит от эффективности коммуникаций. Поэтому усилия, предпринимаемые в части их постоянного совершенствования, не могут быть чрезмерными. Совершенствование коммуникаций в организации предполагает использование разнообразных способов.

*Для инновационных, наукоемких организаций наиболее целесообразно следующее:*

- обеспечение свободного обмена мнениями, оценками, взглядами работников на положение дел в организации, что должно диктоваться стремлением к его улучшению (мозговой штурм, кружки качества);

- проявление терпимости к неудачам, поскольку они являются неизбежным следствием всякой научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- использование конфигурации вещественных условий общения;
- поощрение конкуренции идей и проектов, в том числе и с использованием конкурирующих примеров, образцов;
- неформальные контакты с руководством;
- подчеркивание значимости групповой работы (вознаграждение за общий результат);
- использование примеров, историй, легенд о пользе неформального обмена в организации и др.

### 3. Мотивация персонала

Умелая мотивация – это проверенное средство превращения желаемого в действительное. Научоемкие предприятия, ориентированные на создание конкурентных преимуществ, должны обладать сильной корпоративной культурой, тогда они могут добиться ощутимого эффекта в этом отношении за счет мотивации своих работников, увязанной с ее миссией, целями и стратегией. Нельзя не согласиться с мнением о том, что существующая сегодня на предприятиях практика мотивации порождает профессиональную инертность, слабую включенность в цели деятельности команды, отсутствие стремления к конкурентоспособности, профессиональному и творческому росту. И дело не столько в материальном поощрении за труд, что, несомненно, важно, сколько в системе мотивации, которая опиралась бы на осознание руководством необходимости добиваться включенности всех работников в общее дело. Такой системы как раз и не хватает наукоемким предприятиям России. Между тем арсенал способов мотивации работников весьма обширен: от размера заработной платы до комплимента. Причем он постоянно расширяется и разнообразится. Мотивация также бесконечна, как и многообразны внутренние побуждения человека. Здесь обширное поле деятельности, проявления фантазии и творчества. Чем разнообразнее система мотивации, тем выше уровень корпоративной культуры за счет приобщения работников к активной деятельности вследствие возбуждения причастности и преданности. Помимо материального вознаграждения большую роль играют и нематериальные формы мотивации. Именно они зачастую игнорируются руководством как направление распространения и закрепления корпоративной культуры.

**К числу способов неденежного вознаграждения работников наукоемких предприятий можно отнести следующие нематериальные мотивации:**

- *психологическую*: качество коммуникаций, доброжелательный климат в коллективе, баланс интересов, психологическая совместимость, уровень доверия, корпоративные мероприятия;
- *социальную*: медицинское страхование, планирование карьеры, личное и профессиональное развитие, участие в принятии решений, делегирование полномочий;

– *моральную*: уважение, признание заслуг, публичная похвала, публичное признание достижений;

– *организационную*: комфортные условия труда и отдыха для сотрудников, обустройство рабочих мест, зон отдыха и питания, решение бытовых вопросов сотрудников, гибкий график, дополнительные выходные дни, свободный график работы (если это возможно).

#### **8.4. В КАЧЕСТВЕ ПРИМЕРА МОЖНО ПРИВЕСТИ УСПЕШНЫЙ ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

##### **Система управления ИБМ базируется на следующих положениях:**

1. Ориентация на человека как основу управления. Это базовый принцип внутренней политики фирмы, предполагающий прежде всего уважение к человеку – главной ценности компании, раскрепощение его творческой энергии, предоставление ему возможности проявлять инициативу, самостоятельность и предприимчивость.

В ИБМ прекрасно понимают, что главной ценностью компании являются люди. Кадровый состав, его расстановка прорабатываются до мельчайших подробностей, так как значительная часть затрат ИБМ зависит от характеристик человеческих ресурсов.

2. Беззаветное служение покупателю как основа маркетинга. Это базовый принцип внешней политики фирмы, проистекающий из того простого убеждения, что компания существует для покупателей и благодаря им. Он соответствует концепции социально-этического маркетинга, провозглашающего служение обществу в качестве высшей цели компании.

3. Создание и поддержание собственной микрокультуры фирмы, которая играет роль средообразующей основы компании, обеспечивает единство образа действий сотрудников и принимает на себя часть контролирующих и стимулирующих функций. Особое место в микрокультуре занимает стремление к постоянному обновлению всего, кроме сотрудников, клиентов и идеалов, и стремление к совершенству, определяющие способ существования компании и образ жизни ее сотрудников.

В ИБМ занимаются так называемой институционализацией перемен, возможной благодаря инновационной культуре компании. Организационные изменения в ИБМ должны осуществляться не реже, чем раз в два года. В результате этого организационная матрица компании представляет собой схему, которая практически сразу адаптируется, приспособляя свою структуру к реальным потребностям бизнеса. Жесткая иерархическая структура была бы разрушена подобными переменами.

Перемены являются лучшим смазочным средством для «анархического социального строительства», но управлять этим процессом могут лишь немногие компании.

Для более полного раскрытия организационными средствами потенциала ЧР компании в ИБМ проводится работа по внесению большей определенности в ожидания и реальные перспективы людей.

Инновации могут породить непродуктивное беспокойство в их умах. Но эффективная работа требует уверенности в завтрашнем дне. Работники четко знают, что: с ростом производительности неуклонно возрастает оплата труда; преобразования в компании не грозят их занятости.

Значение правил и принципов, являющихся вспомогательными, определяется тем, насколько они способствуют реализации этих главных аксиоматических утверждений.

### **Практика управления человеческими ресурсами компании ИБМ**

Основной проблемой в управлении для любой организации, особенно для такого гиганта, как ИБМ, является управление ЧР. Считается, что успехи японского менеджмента основываются на заимствованной у ИБМ **практике управления ЧР, основными принципами которой являются:**

1. *Сильные убеждения* – разделяемые работниками ценности. Убеждения работников (ориентация на человека – обслуживание клиента – стремление к совершенству) служат основной предпосылкой и движущей силой всего бизнеса;

2. *Принцип пожизненного найма*, который компания осуществляет неформально (так как увольнения практикуются), но следование которому считает своей задачей. Само существование принципа пожизненного найма является значительной предпосылкой формирования доверия между нанимателями и нанимаемыми. Данные показывают, что политика пожизненного найма, проводимая компанией, обеспечивает «взаимость отношений», когда работники начинают рассматривать свои действия с точки зрения блага для всей организации. А ведь во многих фирмах они отчаянно защищают свои «крошечные империи», часто вступая в конфликт с интересами общего дела, поскольку над ними постоянно висит угроза увольнения.

В ИБМ практикуется использование временного персонала и рабочих по контракту. Их первыми увольняют при спаде конъюнктуры. Однако это объясняется стремлением сохранить рабочие места для постоянных сотрудников. ИБМ экономит сначала на издержках, не связанных с содержанием ЧР; ведь временный персонал, не являясь объектом капиталовложений ИБМ, к этой категории не относится.

С этим принципом связана практика привлечения и удержания людей «высшего класса». Лишь очень немногие компании в действительности с достаточной серьезностью подходят к вопросу о комплектовании кадров. В ИБМ каждого новичка воспринимают потенциальным объектом вложения средств в размере до 1 млн долларов. Отсюда предельно ответственное отношение к работе с ЧР.

Набор работников «высшего класса» лучше любого другого фактора объясняет могущество ИБМ. Практически невозможно потерпеть поражение, если в вашем распоряжении находятся личности такого высокого уровня.

Опыт ИБМ показывает, что работников привлекают не только финансовые условия, которые обычно считаются первоочередными, но и принципы функци-



онирования компании и управления ЧР. Но ИБМ в любом случае платит работникам по меньшей мере по «рыночным ставкам».

В основе успеха ИБМ на рынке и в реализации ею своих принципов лежит именно высокий уровень подготовки отдельных сотрудников.

Но не следует забывать, что вся практика управления ЧР в ИБМ связана с реализуемыми в компании принципами, отступление от которых неминуемо приведет к потере компанией качественного состава своего персонала. Осознание этого заставляет ИБМ следовать своим традициям.

Не менее важна для ИБМ подготовка персонала. Подготовка и переподготовка персонала поглощает значительную долю средств (около 5% суммы затрат, связанных с содержанием ЧР). Так, в 1984 г. на подготовку во внутрифирменной системе образования было истрачено 600 млн долл. Продолжительная внутрифирменная подготовка служит реализации принципов ИБМ, формированию ее культуры.

В ИБМ существует убеждение, что подготовка персонала – важнейшее направление инвестиций компании, а совершенствование ЧР в целях реализации их долгосрочного потенциала является очень разумной и в высшей степени прибыльной сферой приложения капитала.

Подготовкой ЧР в ИБМ занимаются ведущие специалисты и она финансируется соответствующим образом. У входа в центр подготовки ЧР ИБМ (Эндикотт, штат Нью-Йорк) на камне высечены слова: «Образование не достигает точки насыщения».

Конкретный план подготовки работника на год составляется на основе планирования развития каждого индивида вообще и его подготовки в частности.

Система должностного продвижения ИБМ отличается тем, что кандидаты на выдвижение определяются очень рано, пока они являются менеджерами низшего уровня или достигают уровня управляющих отделением. Затем кандидатов тщательно готовят для карьеры «звезды», что может длиться более десятилетия. В этот период кандидаты назначаются на должности, где могут развивать свои навыки и знания. На этом этапе их защищают от возможности управленческих провалов. Таким образом удается избежать основной проблемы, связанной с традиционным продвижением менеджеров вверх, то есть проблемы «множественного фильтра», когда от управляющего требуют добиваться успеха на каждом уровне его продвижения, прежде чем его переведут на более высокий пост (получается, что менеджер самого высокого звена должен обладать всеми талантами, необходимыми на более низких должностях). Однако на практике оказывается, что у менеджера меньше всего развиты именно те способности, которые требуются для окончательного назначения.

Высшие управляющие ИБМ не обязаны преуспеть на всех уровнях. Действительно важным считается достижение успеха только на определенном для данного человека месте. Каковы бы ни были здесь теоретические преимущества, практические достоинства подобной системы состоят в том, что менеджеры высшего звена отличаются необычайными способностями и уверенностью в себе.

3. *Косвенный контроль.* Главным контрольным документом в ИБМ является стратегический план.

Для ИБМ характерно широкое использование скорее косвенного, чем прямого контроля за работниками, основанного главным образом на доверии, а не на постановке количественных задач. Контроль повседневных операций осуществляется здесь посредством «насаждения» убеждений – формирования сильной корпоративной культуры, играющей направляющую роль.

**Главной мотивацией индивидов** (чаще всего неосознанной) является обойма убеждений, которые в сумме составляют общую культуру ИБМ.

Таким образом, даже когда программы по снижению издержек, вызванные плохой рыночной конъюнктурой, приводят к нежелательным последствиям, недовольство в основном вызывается тем, что принятые меры негативно сказываются на эффективности ИБМ и уровне обслуживания клиентов, воздействие же их на персонал обсуждается редко.

Использование финансовых инструментов контроля (прямых) играет незначительную роль в этом процессе, что изменяет приоритеты в работе управляющих. В ИБМ описываемые принципы являются дополнением к традиционным методам управления, а не заменяют его. По этому поводу Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса, высказал мнение, суть которого в том, что стратегическое управление нельзя заменить «мягкими» методами управления.

ИБМ имеет официальную организационную структуру, одной из основных характеристик которой является осуществление постоянных преобразований. Должности определены расплывчато, а сферы деятельности различных менеджеров пересекаются. Это способствует лучшему приспособлению к выявлению взаимосвязанных проблем и разрешению их, то есть выполнению управленческой функции контроля.

4. *Обеспечение возможности неспециализированной карьеры* в пределах корпорации, то есть предоставление человеку возможности совершенствоваться и менять работу в рамках своей компании, чему способствует собственная сильная образовательная система. Это объясняется тем, что компания работает с каждым человеком, как со своим ресурсом, а не как с рабочей силой определенной специальности.

ИБМ позволяет своим работникам делать карьеру в рамках широкой специализации (производственной сферы или маркетинга). Человек должен иметь удовлетворяющую его работу, а сама компания – производительного работника. Перемены нередко обеспечивают для работника интерес там, где его нельзя вознаградить продвижением по службе.

5. *Повышение разнообразия работ.* В настоящее время руководство ИБМ предполагает, что все работники корпорации должны «культивировать» собственную работу. Для работников ИБМ вполне естественно добавлять новые функции к прежним, зачастую не обсуждая это с собственным начальником.

В корпорации существует императив для управляющего отделением, согласно которому тот должен обеспечить своим подчиненным удовлетворяющую их работу в организации.

С сотрудником консультируются относительно того, какими окажутся его будущие потребности, и подыскивают соответствующие им виды работ. Выбор всегда остается за работником.

Важный аспект, свойственный как ИБМ, так и японским компаниям, заключен в содержании понятия «отдел», который является важнейшим организационным образованием в компании. Фогель в книге 'Japan as number one' пишет: «В отдел может входить 8–10 человек, включая начальника. В рамках отдела не существует такого четкого разделения труда, которое свойственно американской компании. Каждый человек в отделе разделяет до определенной степени общую ответственность и может в случае необходимости заменить другого. В русле общей работы отдела задания каждому сотруднику даются главным образом в зависимости от его способностей, навыков и таланта, а не должности. Отдел представляет собой в определенном смысле органическую единицу, составленную из разнообразных талантов, а не бригаду людей, выполняющих четко определенные, независимые поручения».

6. *Участие работников в принятии решений.* Наделение работников максимальной ответственностью.

В рамках ИБМ не требуется принимать решение коллегиально. Как и в большинстве западных компаний, такие решения представляются иерархической прерогативой управляющих. Но на практике большой процент самых важных решений принимается коллегиально на особых заседаниях на уровне подразделений. Этот неформальный процесс характеризуется развитыми навыками межличностного общения работников. В ИБМ этому обучается практически весь персонал. Такая подготовка приносит дивиденды, особенно в плане создания соответствующей обстановки на заседаниях. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений, бывают на заседаниях, пока принимается окончательное решение.

Принятие решений часто требует сбора подписей (что может сравниться с японской системой «ринги»). Хотя этот процесс может показаться бюрократическим, но в его результате все задействованные работники расписываются в готовности выполнять принятое решение. Число подписей может составлять 20 или 30. Преимущества такого принципа в том, что длительность переговоров с лихвой окупается быстротой претворения их решений в жизнь.

***Смысл привлечения работников к управлению – повышение качества принимаемых руководителями управленческих решений.*** Дело в том, что лишь непосредственный исполнитель часто располагает той информацией и знаниями, которые действительно нужны для выбора правильного решения.

Возможности организации по привлечению работников к управлению определяются тремя факторами:

- 1) сочетанием разного уровня и типа профессионально-квалификационной подготовки персонала;
- 2) обучением людей умению пользоваться современными методами анализа и решения производственных проблем;
- 3) эффективностью организации усилий всех участников проводимых мероприятий.

Кроме того, важно предоставить рабочим и служащим значительно больший доступ к информации о хозяйственной деятельности предприятия. Главное здесь – устранить неравенство в информационном обеспечении руководителей и непосредственных исполнителей. Все это связано с такой характеристикой культуры компании, как «единый статус».

Право на собственную точку зрения формально записано в процедурных правилах ИБМ. Такой подход реально способствует созданию климата, когда работники могут смело высказываться. Сам лексикон ИБМ способствует проявлению мнения работников. Так, заявляя о своем несогласии, достаточно просто «не присоединиться к мнению других».

Хорошо образованные, неординарные по своим способностям работники максимально наделяются полномочиями, с тем чтобы их возможности можно было полностью использовать. Эту трудную задачу ИБМ с успехом решает, поощряя индивидуализм при чувстве защищенности работника, с одной стороны, и путем использования таких управленческих приемов, которые препятствуют ненужному вмешательству менеджеров высшего звена в нормально идущие процессы, за которые они отвечают, с другой стороны. Конечным результатом этого является так называемая форма в высшей степени организованной анархии (это совершенно противоречит японским порядкам).

**Принцип делегирования ответственности для ИБМ** – не просто теория, а необходимая жизненная реальность. Так или иначе, принцип делегирования ответственности обогащен различными формальными процедурами. Но такая политика взаимосвязана с практикой работы с персоналом высокого класса, который громко требует наделения его ответственностью, не дожидаясь, пока ее спустят сверху.

Для управляющих наделение подчиненных ответственностью и соответствующими полномочиями зачастую является трудным шагом. При управленческой структуре, поставленной «с ног на голову», менеджер становится средством, обеспечивающим поддержку своих подчиненных. Он не говорит им, что они должны для него сделать. Он спрашивает, что он может сделать для них, чтобы обеспечить им реализацию работы, за которую они несут ответственность.

***В ИБМ действует следующая система планируемых ограничений для менеджмента, практически неизбежно влияющих на передачу руководителями полномочий сотрудникам:***

– участие в бесконечных заседаниях физически не позволяет руководителям находиться в подразделениях;

– реализация программ оценок и рекомендаций, когда руководителям приходится добиваться одобрения своих подчиненных, подкрепляемая *программами типа «Говори» и «Политика открытых дверей»*.

Относительно японского опыта в этом вопросе Фогель пишет: «Самый незначительный отдел в своей области деятельности не ждет управленческих распоряжений, а проявляет инициативу. Его сотрудники выявляют проблемы, собирают информацию, консультируются с соответствующими подразделениями компании, привлекают внимание высших управляющих к возникающим проблемам.

Хорошие решения рождаются в коллективе отдела, где снова и снова обсуждаются все аспекты некоторой проблемы с самыми знающими людьми. Сотрудники отдела необычайно гордятся своей работой именно благодаря возможности проявлять инициативу и упрочить лидерство, взяв на себя в рамках компании большой груз проблем, относящихся к их сфере деятельности. Соответственно, очень высок моральный дух молодых тридцатилетних работников». Это описание, по сути дела, не в меньшей мере применимо к группам ИБМ.

*Применение принципов, касающихся максимального делегирования ответственности и полномочий работникам, является мощным инструментом, повышающим эффективность организации, при условии их функционирования в интегрированной структуре, которая обладает культурой, способной вместить в себя эти принципы.* Однако применение их в организациях, которые не интегрированы с основными структурными подразделениями и не имеют развитой культуры, может привести к возникновению настоящей анархии.

Лицом, представляющим ИБМ, являются ее торговые агенты, которые несут исключительную ответственность за деятельность компании, затрагивающую интересы покупателей. Торговый агент является «точкой контакта», координирующей многие аспекты деятельности компании. На торговом агенте в первую очередь лежит ответственность за то, чтобы удовлетворить потребности покупателей и максимизировать продажи.

Торговому представителю, исходя из базиса личной заинтересованности, делегировано право самостоятельно выбирать наилучшую политику в отношении покупателей. Он имеет право формировать такую политику по своему усмотрению, а руководство обязано получать одобрение агентом любых изменений.

Каждый служащий ИБМ владеет собственной «территорией» с определенными границами. Подобная форма анархии является основой предпринимательского управления в ИБМ. Она подобна ситуации с множеством индивидуальных предпринимателей, квалифицированных собственников, чей опыт в его специфической сфере деятельности не подлежит сомнению.

*Чтобы обеспечить эффективное управление ЧР, в ИБМ каждому руководителю полагается иметь не более семи подчиненных.* Хотя на бумаге структура ИБМ имеет вид обычной пирамиды, но за этим скрыт тот факт, что определяющим элементом компании является горизонтальный нижний слой, а те, что расположены выше, во многих отношениях «преходящи».

### **Процесс установления эффективных горизонтальных связей**

Проблема горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности и утонченности, решается благодаря корпоративной культуре, которая поощряет распространение контактов «через границы» подразделений. Для компании это совершенно необходимый элемент контроля за постоянными операциями на изменчивом рынке. Он обеспечивается за счет общения между собой по горизонтали работников с высокой квалификацией и индивидуализмом. Наделение работников максимумом полномочий способствует преодолению барьеров между подразделениями. Поэтому в корпорации нет препятствий к взаимодействию работников, выполняющих разные функции. Кроме того, ИБМ постоянно усиливает процессы горизонтальных взаимодействий с помощью использования компьютерных сетей, связывающих в единую информационную систему сотрудников организации.

В результате развития горизонтальных связей работники ИБМ имеют очень хорошее, в основном неформальное, представление о том, что происходит в компании.

Все сотрудники ИБМ имеют собственные телефоны и неограниченный доступ к любому работнику ИБМ в любой точке земного шара (даже к высшим управляющим, которые сами подходят к телефону). Широкое распространение компьютерной технологии позволяет решить множество проблем по телефону.

Постоянные вертикальные и горизонтальные перемещения персонала. Почти каждый работник так или иначе меняет свою работу в компании примерно каждые два года. Это предохраняет ЧР от застоя и в то же время формирует индивидуальные контакты (основное средство развития горизонтальных связей).

### **Развитие сильной культуры**

По-настоящему сильную культуру нельзя импортировать, она должна стать естественной производной отношения персонала к своей компании. Если только работники стремятся «принадлежать» компании, они решат примкнуть и к «общей индивидуальности». Необходимой предпосылкой этого становится доверие, основанное на принципе полной занятости и убеждениях, принятых в компании.

Если убеждения богаты, сильны, их разделяют высшие управляющие, то, вероятно, созданная культура окажется богатой и сильной, как культура ИБМ. Компания достигает такого уровня, когда работники начинают естественно говорить и думать о себе как о «гражданах» этой компании. Для ИБМ понятие «работник ИБМ» нормально и полно смысла. Оно указывает на такую характерную черту представителей персонала компании, которая описывает их не хуже национальной принадлежности: крайне высокой личной приверженности общему делу.

ИБМ свойственна особая культура каждого подразделения. Одна из первых задач сотрудника ИБМ при переходе на работу в новое подразделение – изучить особый язык и процедуры, которые там бережно хранят и которые

вполне сравнимы с племенными ритуалами и табу. Важным отличием ИБМ от других компаний является то, что при общей культуре корпорации всегда отдается предпочтение культуре подразделений, тогда как чаще всего бывает наоборот.

Культура отделения компании может создаваться для компенсации отсутствия или неприемлемости культуры фирмы в целом. Это четко прослеживается на примере тех подразделений, где сотрудники скорее преданы своему начальству, чем компании. Определенная культура отделений проявляется в использовании различных «языков» с целью отстранения чужаков – частичное употребление жаргона, лишённого смысла для представителей «внешнего мира».

Основой данного явления служит соперничество между подразделениями. Его обычно считают ослабляющим фактором, но при правильном руководстве оно может стать для компании источником силы.

Разумный менеджер способен отыскать «источник» культуры в каждом подразделении, чтобы с выгодой для общего дела интегрировать его в культуру компании.

В ИБМ существует набор культурных установлений, обеспечивающих приемлемость корпоративной культуры в обществе; противодействие бюрократизации, существующей в большинстве организаций. Реализация этих установлений поощряет развитие малых структур, при поддержании систем, важных с точки зрения потока информации:

а) сильная вера в индивидуализм. Необходимо убедить работников в том, что руководство компании действительно верит в индивидуализм. Это позволит обеспечить гибкое, динамичное управление, соответствующее изменяющимся ситуационным условиям, посредством фрагментации компании, когда горизонтальные связи прочнее вертикальных, чтобы образовались самостоятельные «клетки» способные к независимому интегрированию. Ключевым моментом исполнения установления, провозглашающего индивидуализм, является деятельность службы управления ЧР. Одним из инструментов этой деятельности является проведение опросов персонала, которые с недавних пор проводятся два раза в год. Кроме того, проводится работа по обеспечению тайного доступа работников компании к высшему руководству для выявления любых нарушений основополагающих принципов;

б) единый статус. Это установление позволяет естественным образом создавать связи между различными уровнями организационной иерархии.

В ИБМ считается вполне обычным, когда младший сотрудник на равных разговаривает со старшим управляющим.

Такой подход в значительной степени отличается от подхода японских компаний, где четко соблюдается принцип уважения к старшим по должности.

Реализация положения о едином статусе «работника ИБМ», кроме всего прочего, позволяет ослабить борьбу за статус (в худших ее проявлениях), от которой страдают работники многих других компаний;

в) контролируемая анархия как система управления. Особый дух, царящий в ИБМ, поддерживается благодаря системе делегирования полномочий, которая позволяет каждому полностью реализовать свой потенциал во благо компании. Это создает своеобразную форму анархии, при которой в известной степени подрывается авторитет линейных руководителей. Такая ситуация заставляет их действовать как лидеров, координирующих совместные усилия членов своих групп. Существование подобных анархических ячеек поддерживается мощной сетью горизонтальных связей.

#### **Холистические отношения между нанимателем и нанимаемым**

Одним из аспектов общей корпоративной культуры может стать причастность руководства к образу жизни персонала.

*Современный вид отношений «администрация – персонал» характеризуется тем, что руководство прилагает большие усилия, чтобы не вмешиваться в личную жизнь сотрудников. Этот образ мышления руководства, при котором потребности работников стоят на первом месте среди приоритетов компании, иллюстрируется тем, что акционеры ИБМ находятся в списке приоритетов компании после ее ЧР (это также характерно для японских компаний).*

Подобный холистический подход срабатывает как в рамках отдельного подразделения, так и в целом для компании. Так, управляющий подразделением имеет возможность лично интересоваться делами всех своих сотрудников. В рамках же компании выясняются общие потребности сотрудников. По мнению сотрудников ИБМ, большинство хороших менеджеров активно участвовали в решении личных проблем всех членов группы.

Эти принципы служат основой мотивационной «теории 2», выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления персоналом, обеспечивающего реализацию человеческого потенциала. В целом они служат формированию отношений партнерства между работником и работодателем, между менеджером подразделения и членами его группы. Как подчеркивал Оучи, формирование доверия является очень тонким процессом, который не может быть предметом какого-либо пособия или учебного руководства.

#### **Принципы управления человеческими ресурсами**

Менеджеры ИБМ в своей повседневной работе используют руководство, содержащее краткое описание принципов ИБМ. Дословное изложение руководства следующее:

*«Организация и личность должны строиться на основе здоровых убеждений, которые способствуют их выживанию и успеху. Необходимо твердо стоять на этих убеждениях при ведении бизнеса.*

Каждый руководитель должен иметь их в виду при принятии решений и осуществлении действий.



## **Убеждения, направляющие деятельность ИБМ, выражены в форме принципов ИБМ**

### **Уважение личности**

Нашим основным убеждением является уважение к личности, ее правам и достоинству. Это убеждение вытекает из тех принципов, которым ИБМ следует:

- 1) помогать нанятым развивать их потенциал и обеспечивать наилучшее использование их возможностей;
- 2) платить и продвигать по заслугам;
- 3) строить обоюдные коммуникации между руководителем и работником на основе возможности честного обсуждения с равными правами урегулирования разногласий.

### **Обслуживание клиентов**

Нашим предназначением является обеспечение наших клиентов наилучшим сервисом. Наши продукты и услуги приносят прибыль лишь как подтверждение того, что они служат клиенту и удовлетворяют его потребности. Все это требует, чтобы мы:

- 1) знали потребности наших клиентов и помогали им предупредить их будущие запросы;
- 2) помогали клиентам использовать наши продукты и услуги наилучшим образом;
- 3) обеспечивали лучшее содержание оборудования и поддерживающие услуги.

### **Превосходство должно быть способом жизни**

Мы хотим, чтобы ИБМ была известна своим превосходством. Таким образом, мы убеждены, что каждое задание в каждой части бизнеса должно исполняться наилучшим образом и на пределе наших возможностей. Не должно быть оставлено и шанса для сомнения в нашем превосходстве.

К примеру, мы должны:

- 1) лидировать в новых разработках;
- 2) быть осведомленными об успехах других лучше, чем они сами, и быть готовыми адаптировать новшества у себя, какие бы наши потребности они ни удовлетворяли;
- 3) производить качественный продукт наиболее прогрессивной формы с наименьшими затратами.

### **Руководители должны эффективно управлять**

Наш успех зависит от разумного управления, которое восприимчиво к потребностям, делающим из каждого работника организации заинтересованного партнера. Это требует, чтобы менеджеры:

- 1) обеспечивали такой вид лидерства, которое бы мотивировало работников выполнять их обязанности наилучшим образом;
- 2) часто встречались со своими подчиненными;

- 3) обладали смелостью ставить вопросы, принимать самостоятельные решения, имели целостный взгляд на потребности компании, подобно тому, как они видят свое подразделение и операционное задание;
- 4) планировали будущее, держа открытым свой ум для новых идей, какого бы вида они ни были.

#### **Обязательства перед акционерами**

ИБМ имеет обязательства перед своими акционерами, капитал которых создает нашу работу. Это требует от нас:

- 1) заботится о собственности наших акционеров, которую они нам доверили;
- 2) обеспечивать привлекательный уровень отдачи на вложенный капитал;
- 3) использовать возможности для продолжения роста прибыли.

#### **Честное ведение дел с поставщиками**

Мы хотим честно и справедливо сотрудничать с поставщиками товаров и услуг. Мы должны:

- 1) выбирать поставщиков в соответствии с качеством их продуктов и услуг, их общей надежностью и конкурентоспособностью цен;
- 2) распознавать законные интересы как поставщиков, так и ИБМ при заключении соглашений и добросовестно их исполнять;
- 3) избегать поставщиков, становящихся чрезмерно зависимыми от ИБМ.

#### **ИБМ должна быть хорошей корпорацией-гражданином**

Мы принимаем нашу ответственность как корпорации-гражданина в общественных, национальных и мировых делах; нашим интересам мы служим лучше, если мы служим общественным интересам. Мы убеждены, что как краткосрочным, так и долгосрочным общественным интересам лучше всего служит система конкурентного предпринимательства. Таким образом, мы убеждены, что должны конкурировать энергично, но в духе честной игры, с уважением к нашим конкурентам и к закону. В сообществах, где расположены мощности ИБМ, мы делаем все возможное, чтобы помочь создать обстановку, в которой людям хотелось бы работать и жить. Мы признаем наши обязанности в том, чтобы помочь усилить качество общества, частью которого мы являемся. В управлении всей своей деловой активностью ИБМ придерживается позитивных действий, усиливающих равенство возможностей для всех, вне зависимости от расы, цвета кожи, религии, национальности, возраста и пола. Нашей политикой также является обеспечение возможностей найма для обладающих достаточной квалификацией инвалидов, ветеранов Вьетнама. Мы хотим быть среди тех компаний, которые работают, чтобы сделать наш мир лучшим местом».

#### **Предотвращение бюрократизации**

Стремление к инновациям в деятельности фирмы предполагает преодоление застойных явлений, связанных с таким свойством любой организации, как бюрократизация.

*Могут быть предложены следующие направления работы по предотвращению бюрократизации.*

1. Плановое изменение организационной структуры позволяет уменьшать свойственную любой организации склонность к бюрократизации. Постоянные изменения уменьшают застойные явления в управлении.

2. Основное внимание при формировании организационной структуры уделяется практике по улучшению деятельности на каждом рабочем месте. Следует обращать внимание на «правила поведения», определяющие действия на каждом рабочем месте и регулирующие поведение работников. По мере изменения организационных условий следует изменять или отменять правила так, чтобы они соответствовали деятельности персонала.

3. Расширение круга задач (по горизонтали) позволяет добиться устранения монотонности работы и расширения способностей персонала.

4. Повышение уровня обязанностей (по вертикали) предполагает, например, в дополнение к расширению круга задач предоставлять возможности работникам разработки и управления планом своей деятельности. Предоставление возможностей выбора способа работы, темпов ее выполнения и др., подчеркивание ответственности за результаты труда углубляет осознание персоналом своего участия в деятельности организации, способствует появлению и углублению чувства ответственности, повышает способности и степень заинтересованности в результатах труда.

5. Ротация – периодический перевод с одного рабочего места на другое – ограничивает монотонность труда и способствует оживлению организации.

6. Работа «малых групп», лишенных принципов бюрократической организации, часто используется в качестве организационного средства развития инновационности в организации. Необходимыми условиями успешной работы малых групп являются:

- сильная поддержка руководства компании и непосредственных руководителей группы;
- предоставление членам малых групп возможности деятельности на данном рабочем месте по своей инициативе и под свою ответственность;
- группа должна быть оперативным коллективом, который ставит своей целью решение того или другого вопроса (нельзя создавать просто место для беседы);
- члены группы должны чувствовать свою солидарность на основе чувства полного равенства;
- создание возможностей для самообучения сотрудников.

### **Корпоративная культура IBM**

Философия компании IBM выглядит приблизительно так:

- качественные услуги клиенту – наша основная цель;
- каждый сотрудник компании находится в центре нашего внимания;

- мы хотим иметь достаточно прибыли, чтобы предоставить проценты нашим инвесторам;
- каждый сотрудник компании IBM знает философию работы своей фирмы и гордится тем, что работает в ней. Если Вы спросите, почему он не хочет искать новую работу, он ответит вам: «Потому что я уверен в будущем этой компании, потому что я могу добиться карьерного роста в этой компании, потому что, работая больше, я заработаю больше денег в этой компании, потому что я уверен в социальных гарантиях, работая в этой компании».

### *Основные принципы корпоративной культуры IBM*

**Первый и основополагающий принцип** – уважение к человеку, его правам и достоинству. Согласно этому принципу, корпорация осуществляет следующие мероприятия:

- помогает развить свои творческие способности и эффективно их использовать;
- оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их служебное продвижение в зависимости от их вклада в общее дело;
- обеспечивает установление двухсторонних контактов между руководителем и подчиненным.

**Второй принцип** – предоставление потребителю услуг, отвечающих самым высоким требованиям. Для этого фирма осуществляет:

- исследование потребностей потребителей продукции фирмы и их прогнозирование;
- содействие потребителям в наиболее эффективной эксплуатации своей продукции и исследовании услуг.

**Третий принцип** – высокое качество – основное условие деятельности. Для этого фирма стремится делать все, чтобы:

- занимать ведущие позиции в новых разработках;
- использовать новейшие достижения других фирм и улучшить их на принципах бенчмаркинга;
- производить качественную продукцию при одновременном снижении затрат.

**Четвертый принцип** – руководитель должен быть эффективным организатором (т. е. он должен уметь вовлечь каждого сотрудника в общий трудовой процесс). **Для этого руководитель должен:**

- обеспечить руководство, стимулирующее сотрудников выполнять задачи на самом высоком уровне;
- часто встречаться со своими сотрудниками;
- мужество подвергать сомнению принятые решения, четко представлять потребности фирмы ее структурных подразделений.

**Пятый принцип** – выполнение обязательств перед акционерами. С этой целью фирма осуществляет:

- бережное отношение к собственности;
- обеспечение получения значительной прибыли на вложенный капитал;
- использование резервов, обеспечивающих увеличение прибыли.

**Шестой принцип** – честные взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг. Для этого фирма осуществляет следующее:

- выбор поставщиков с учетом качества их продукции и услуг, надежности и ценовой конкуренции;
- признание законных интересов поставщика и корпорации при заключении контрактов и добросовестное выполнение обязательств (т. е. частный бизнес).

**Также к основным чертам корпоративной политики IBM относят:**

- политику полной занятости (гарантия квалифицированным работникам занятости на фирме до пенсионного возраста);
- максимальная ответственность решения и предложения по совершенствованию работы фирмы не только формулируются в низовых подразделениях, но и обосновываются и предоставляется руководству в законченном виде;
- личное участие работников в принятии решений;
- поощрение расхождений во взглядах;
- постоянное изменение организационной структуры (1 раз в 2 года);
- принудительное продвижение по службе.

Вся внутренняя среда организации должна быть подчинена поставленной перед организацией цели и пересматриваться в зависимости от изменений внешней среды.

**Технология** – это совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов, полуфабрикатов, которые используются в процессе производства. Технология определяет сочетание оборудования, приспособлений, инструментов, с одной стороны, а также знаний и квалифицированных навыков работников, с другой стороны.

**Кадры.** Менеджер определяет кадровую политику организации, структуру и квалификацию кадров, разрабатывает систему подбора, отбора и повышения квалификации кадров. Кадровая политика должна быть подчинена целям и стратегиям организации.

### **Основные положения философии бизнеса**

#### **Основные характеристики**

Расширьте сферу вашего внимания от усилий по восстановлению ИТ-инфраструктуры после аварии до программы обеспечения непрерывности бизнеса в масштабах предприятия.

Внедрите передовые промышленные практики, чтобы постоянно улучшать возможности управления устойчивостью бизнеса вашей компании.

Обеспечьте возможность соблюдения отраслевых и государственных норм обеспечения непрерывности функционирования предприятия.

Внедрите программу устойчивости и непрерывности работы ИТ и предприятия в целом как один из наиболее успешных проектов вашей компании.

### **Описание услуг IBM**

Компания IBM разработала модель оценки зрелости процесса обеспечения непрерывности бизнеса для документирования принципов контроля и управления, а также защиты бизнеса от чрезвычайных происшествий в масштабах предприятия в целом. Эта модель описывает дисциплины, необходимые для построения интегрированного решения по обеспечению непрерывности бизнеса, восстановления ИТ после аварий, высокой доступности и средств безопасности структурированным образом, эффективно используя совершенствование критических процессов управления непрерывностью бизнеса для получения эффективных результатов в этой области. Внедрение следующих дисциплин и инициатив помогает определить и реализовать успешную программу устойчивости и непрерывности бизнеса и позволяет использовать обширный передовой опыт, накопленный в индустрии, для эффективного процесса обеспечения устойчивости и непрерывности бизнеса предприятия.

**Руководство:** обеспечение четкости, определенности и соответствующих ориентиров на уровне управления предприятием для поддержки внедрения инициатив по обеспечению устойчивости и непрерывности бизнеса.

**Корпоративная культура:** соответствующее позиционирование миссии и ценностей программы обеспечения непрерывности бизнеса для эффективной реализации этой программы и ее адаптации к требованиям и изменениям бизнеса и поддержки таких изменений.

**Выполнение программы:** обеспечение целостного, масштабного подхода к управлению обеспечением непрерывности предприятия для достижения целей программы.

**Управление рисками предприятия:** определение, минимизация и контроль угроз для эффективной защиты деятельности предприятия.

**Интеграция бизнеса:** интеграция всех бизнес-направлений в программу обеспечения непрерывности для обеспечения постоянной доступности и защиты соответствующих бизнес-процессов.

**Технологические решения:** определение и внедрение технологических решений высокой доступности и катастрофоустойчивости с высоким уровнем защиты с целью поддержки непрерывности бизнеса организации.

**Ценность решения:** определение количественных факторов ценности программы обеспечения непрерывности бизнеса для предприятия в целом и их оценка и анализ.

## 8.5. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТВОРЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

1. Ориентироваться на наступательные инновационные стратегии, особое внимание уделять созданию условий для интенсивных коммуникаций, «сквозных» взаимодействий работников в процессе генерации идей, создания инновационного продукта, нововведений.

Инновационная деятельность, творческий труд предполагают, **во-первых**, интенсивность, мобильность и усложнение коммуникативных сетей в связи с расширением полномочий работников и пересмотром трудовых функций.

**Во-вторых**, изменение отношения к неформализованным контактам как важному источнику эффективного сотрудничества работников (кружки качества), а также групп (временных проектных команд) и функциональных подразделений в интересах корпоративной стратегии.

**В-третьих**, все большее значение приобретают взаимодействие работников в решении взаимосвязанных задач между разными функциональными подразделениями и хорошая обратная связь, понимание конечных целей и надежность «стыков» между этапами создания новшеств представителями служб предприятия и НИОКР.

**В-четвертых**, старшему поколению представителей служб НИОКР, у которых не всегда есть желание и навыки устанавливать контакты с молодыми специалистами и учеными, вменить в обязанности регулярное проведение мастер-классов и передачу опыта и профессиональных знаний. Внедрить систему НАСТАВНИЧЕСТВА.

**В-пятых**, разработать систему установления эффективных внутрифирменных коммуникаций между представителями НИОКР и другими службами предприятия.

**В-шестых**, как показал анкетный опрос, отношения между сотрудниками разных, а иногда и одного отдела характеризуются как «антагонистические, взаимно подозрительные»; представители этих подразделений «не кооперируются, а сражаются за место под солнцем».

*Устранить проблему реально, путем создания и укоренения этического и корпоративного кодекса.*

**Межфункциональные и межличностные коммуникации совершенствовать** путем, **во-первых**, активной роли менеджмента в формировании и поддержании сильной корпоративной культуры и ее основополагающей части – коммуникаций. Особое внимание уделять доступности и регулярности неформальных коммуникаций с высшим руководством (поощрение незапланированных деловых встреч, презентация новых идей и проектов, дискуссий и др.).

**Во-вторых**, отработать практику и сформировать культуру интенсивных коммуникаций.

**В-третьих**, создать благоприятные условия для таких коммуникаций (строительство специализированных центров и помещений, предоставление необходимых средств и оборудования и др.).

**В-четвертых**, создать дополнительные программы поддержки ведущих новаторов, которые обеспечивают контакты внутри фирмы и с внешними организациями.

**В-пятых**, установить локальные коммуникационные сети, находящиеся под контролем руководства.

**В-шестых**, преодолеть «синдром эгоизма» владельцев идей. Регулярно обмениваться передовыми идеями, что будет способствовать созданию интеллектуальной базы – «банка знаний», накоплению новаторского потенциала и выявлению эффективных решений на различных направлениях (в частности, лаборатории предприятий во всем мире имеют доступ к корпоративным базам данных, техническим отчетам и иным необходимым для работы материалам).

Культура деятельности IBM может быть хорошим примером тому, насколько комплексно необходимо подходить ко всем процессам, чтобы быть лидером в своей отрасли, эта компания может являться примером для любых отраслей и предприятий России, а не только предприятия ФГУП ЦНИИмаш. Институту же предлагается стать лидером в создании международной площадки обмена новаторскими идеями на территории ФГУП ЦНИИмаш.

1. Ежемесячно проводить научно-технический форум, на котором присутствуют представители подразделений НИОКР из разных филиалов и стран.

2. В рамках форума целенаправленно укреплять контакты ученых, инженеров, специалистов разных стран и предприятий.

3. Ежегодно при ФГУП ЦНИИмаш организовывать выставки новейших изобретений, на которой каждая лаборатория, отдел, подразделение должны продемонстрировать и защитить одно или несколько нововведений. Вовлекать ученых всех направлений, особенно молодых, в проектную работу с предварительно разработанной системой вознаграждений за полезные и перспективные результаты работы (мощный стимулирующий эффект).

## ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ ТАЛАНТА

Том Питерс

1	Выказывает страсть	
2	Воодушевляет окружающих	
3	Обожает напряжение	
4	Жаждет действий	
5	Знает, как закончить начатое	
6	Проявляет любопытство	
7	Источает веселье	
8	Мыслит масштабно	
9	«Достает» таланты	
10	Восприимчивость к новым идеям	



Менеджмент должен активно готовить персонал к подобным мероприятиям, развивать навыки нахождения нестандартных решений, создавать необходимые условия для эффективной групповой работы. Опыт показывает, что различные оперативные совещания по поводу технических проблем, анализ рыночной ситуации в подразделениях, а также межфункциональные обсуждения по вопросам нововведений и другие мероприятия требуют четкой организации, хорошей подготовки и использования специфических приемов и методов научной организации творческого процесса.

**СУТЬ ИНТЕЛЛЕКТА НЕ В ТОМ, ЧТОБЫ ЗНАТЬ  
НАВЕРНЯКА, А В ТОМ, ЧТОБЫ ПРОБОВАТЬ  
НОВОЕ (ГЕНЕРАЦИЯ НОВЫХ ИДЕЙ)**



**Принципы творческой обстановки:**

- Выделение общих направлений, а не специфических задач.
- Поощрение брать на себя ответственность и проявлять самостоятельность в принятии решений.
- Поощрение инакомыслия.
- Организация структуры, способствующей проявлению инициативы и творческого труда.
- Внимательное отношение к новым идеям.
- Организация работы на стыке дисциплин.
- Неизменное способствование свободному движению информации.

4. В практической работе по улучшению межличностных контактов использовать рекомендации консультантов и экспертов.

5. Обеспечить в точках межфункционального взаимодействия контакты работников с одинаковым уровнем профессиональной подготовки и единство терминологического аппарата, чтобы они могли совместными усилиями одинаково воспринимать содержание проблем, выявлять сильные и слабые стороны новшеств в процессе их создания. При этом участники коммуникаций должны обладать примерно равным статусом, чтобы избежать доминирования точки зрения более старшего в иерархии.

6. Управляющим сформировать благоприятное отношение персонала к новаторству и нововведениям на всех стадиях, сделать их одной из ценностей корпоративной культуры ФГУП ЦНИИмаш, в противном случае возможны ситуации, когда инициатива будет заблокирована или полномочия будут переданы от энтузиаста к скептику.

7. Руководители подразделений и кадровые службы должны увязывать эффективность коммуникаций с перспективами развития карьеры.

8. Учитывать, что работа руководителей проектов, связанных с новой продукцией, сопряжена со значительным персональным риском. Поэтому при переводе в новые проектные группы или другие подразделения предприятие должно взять на себя обязательство обеспечить их работой со статусом и оплатой не меньше, чем до перевода, если проект потерпит неудачу и подразделение будет расформировано.

9. Расширить полномочия новаторского персонала, что будет способствовать созданию корпоративного духа, и активизации инновационного мышления работников предприятия. «Образцовые компании», по словам Т. Питерса и Р. Уотермена, «развивают у своих людей дух предприимчивости, добываясь самостоятельности персонала, причем идут очень далеко в распространении этого правила на работников низших рангов. Такой подход в управлении усиливает мотивацию к производительному труду.

10. Адаптировать и использовать прогрессивный опыт мировых корпораций в создании творческой, благоприятной, научной среды и использовании механизмов (в том числе технических) для эффективного поддержания и контроля за развитием и генерацией креативных идей. В этом состоит качественно новый подход менеджмента к организационному обеспечению массовой новаторской деятельности, созданию питательной среды для «генерирования идей». Проводить дни науки, когда студенты профильных вузов посещают ФГУП ЦНИИмаш.

11. Расширить свободу (именно либеральный стиль управления наилучшим образом стимулирует творческую, инновационную активность в научной среде) научно-технических кадров, что даст возможность для маневра материальными и финансовыми ресурсами, а также для использования части рабочего времени на инициативные разработки. Необходимо внедрить корпоративное «правило 15%», официально разрешающее новаторам использовать до 15% рабочего времени на разработку собственных проектов, не включенных в планы. Это мотивирует сотрудников, так как рассматривается ими как доверие со стороны руководства предприятия, а также создает дополнительные условия для творческого поиска.

12. Создать корпоративный фонд в поддержку научно-технической активности, из него новаторам оплачивать целевые гранты и субсидии под самостоятельные поисковые разработки. Выплата гранта должна осуществляться при сохранении основной заработной платы, а также сохранении прав на изобретение за автором, возможна помощь в получении патента на изобретение, при этом закрепить право использовать результат за предприятием и право занесения изобретения в нематериальный актив предприятия. Прозрачность критериев оценки проекта, его продвижение, финансовой поддержки, оплаты труда по данному, дополнительному направлению деятельности должны быть прозрачны, понятны всем и доступны для ознакомления и регистрации участия.

Особое внимание уделить наставничеству, так как институт располагает большим научным потенциалом старшего поколения работников, способных передать свой опыт и свое видение.

Исключить обман и махинации по всем показателям. Строго оговорить заранее по дополнительным договорам и осуществлять выплаты за достижения в дополнительной научной работе (разработка научных проектов, создание прогрессивных технологий и технических новинок).

Как правило, положительные результаты ожидаются лишь от 40% плановых тем в НИОКР, а с учетом свободного поиска в соответствии с «правилом 15%» – еще меньше. Но возможно действие закона больших чисел – чем больше попыток, тем выше вероятность удач – оправдывает затраты ресурсов и времени.

**13. Использовать разнообразные формы моральной поддержки и нематериального поощрения научных молодых кадров и специалистов-новаторов.**

**Во-первых**, руководителям использовать множество форм признания результатов творчества, энтузиазма, инициативы в том случае, если это соответствует корпоративным установкам. Это индивидуальное и групповое награждение, присвоение почетных титулов и званий, публичное вручение грамот и сертификатов, значков качества, орденов и медалей, знаков научного отличия за научно-техническое развитие ФГУП ЦНИИмаш, публикации результатов соревнований и конкурсов во внутрифирменных газетах и бюллетенях.

**Во-вторых**, многочисленные, в том числе и мелкие, символические формы поощрения позволяют охватить большое число работников.

Можно организовывать премиальные ужины в красивых местах и престижных ресторанах с новаторами или вылет на выходные, например, по экскурсионным турам России и т. д. В рамках этих мероприятий высшие руководители вручают награды отличившимся работникам. «Награды созидания» – дополнительные гранты из специального фонда развития.

**14. Создать банк «Знаний» из числа всей совокупности интеллектуальной деятельности.**

ФГУП ЦНИИмаш должно ориентироваться в своем стратегическом развитии на большинство образцовых наукоемких компаний Запада, но необязательно на НАСА (у которого тоже много проблем), на любые успешные корпорации, где система мотивации, ценности, корпоративная культура работают на их успех, конкурентоспособность, добропорядочный имидж и социально ответственную репутацию. Перечисленные западные компании, как пример, имеют продуманные и комплексные программы управления внутренними процессами. Они используют системы управления по целям, кружки качества, прикладывают огромные усилия в развитии неформальных отношений и установлении горизонтальных связей. Должна стать нормой доступность встреч и общения простых рабочих и высшего руководства (первых лиц предприятия) для представления своих идей, а также внесения рационализаторских предложений. Постоянное внимание обязано уделяться усовершенствованию групповой и проектной организации труда, а также корпоративной культуре, которая поддерживает имидж и укрепляет репутацию социально ответственного предприятия. Все это было десятки лет

назад, сохранилось и поныне в успешных организациях, но лидеры отрасли, конкурентоспособные компании, имеют и многое другое, в частности:

- большое количество развивающих и обучающих программ, ориентированных на разный персонал и часто обновляющихся;
- систему денежного стимулирования, широкий набор нематериальных средств поощрения и многообразие экспериментальных, только что введенных в действие программ и пилотных проектов.

Ни от одного способа действий даже в самых конкурентоспособных организациях не ждут, что он будет эффективным вечно. Суть дела в том, чтобы подходить к этой проблеме так же, как к вызову, связанному с созданием нововведений, пытаться пробовать, усовершенствовать, активно вовлекать персонал в созидательный процесс, быть открытым изменениям, а не плыть по течению устаревших, примитивных управленческих методик.

#### **8.6. КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС И ПРАВИЛА КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ФГУП ЦНИИмаш, ОСНОВАННЫЕ НА ЦЕННОСТЯХ**

**Корпоративный кодекс** должен включать в себя и этический кодекс, правила трудового поведения. На основе этого официального документа регулируется в нужном направлении корпоративное поведение на предприятии как залог гармоничного развития предприятия. Он издается отдельной, специальной брошюрой, которая вручается каждому при поступлении на работу и знание которого проверяется специалистами службы управления человеческими ресурсами.

*Правила трудовой дисциплины (в том числе для хозяйственных и вспомогательных служб) для кадрового состава всего предприятия могут быть следующие.*

##### **Пример**

**1. Посещаемость.** Прогулы нарушают ход вашей работы и создают проблемы для непосредственных руководителей и для коллег, поэтому они недопустимы без уважительной причины. Руководитель имеет право потребовать убедительного подтверждения, что ваше отсутствие произошло по уважительной причине.

Дайте заранее знать о предстоящем отсутствии. О том, что вы не сможете выйти на работу, оповестите непосредственного руководителя в тот же день. В тех случаях, когда вы не можете непосредственно связаться со своим руководителем (позвонить до начала рабочего дня, например), зафиксируйте фамилию менеджера, принявшего от вас сообщение.

**2. Приходите вовремя,** чтобы быть готовым начать трудовой день вовремя. Ваш непосредственный руководитель вместе с вами отвечает за установление графика работы.

**3. Четко выполняйте правила техники безопасности.** На вас лежит ответственность перед собой и другими за охрану труда, за предотвращение несчастного случая с вами и вашими коллегами. Все факты травматизма должны

доводиться до сведения непосредственного руководителя и по необходимости до медицинской сестры.

4. **Правильно выполняйте вашу работу.**

5. **Гордитесь вашим трудом.**

6. **Будьте уверены в правильном выполнении инструкций.** Ваш непосредственный руководитель отвечает за направление вашей работы и будет рад ответить на любой вопрос или выслушать предложение.

7. **Будьте уверены, что все записи и отчеты,** которые вы ведете, являются **правильными и точными.**

8. **С душой отдавайтесь вашей работе, понимайте ее важность.**

9. **Время на личные нужды разрешено использовать в заранее определенных пределах.** Не покидайте отдел без разрешения непосредственного руководителя. Не собирайтесь в группы без необходимости и не прерывайте работу других.

10. **Внимательно ведите ваш табель и фиксируйте использование рабочего времени.** Ваш табель – это запись отработанных часов и соответствующая им оплата труда. Вы и ваш руководитель являетесь теми лицами, которым предоставлено право заполнять табель и записывать использование рабочего времени. Если в таблице есть ошибки, свяжитесь с непосредственным руководителем.

11. **Строго выполняйте правила в отношении курения.** В связи с наличием легковоспламеняющихся или взрывоопасных веществ курить запрещено, за исключением определенных мест и определенного времени. Обращайтесь к вашему руководителю с вопросами относительно привилегий в отношении курения.

12. **Следите за порядком.** В эффективном хозяйстве нет места для беспорядка.

13. **Легкомысленное поведение противоречит правилам техники безопасности, приводит к серьезным травмам, нарушает производственный ритм.**

14. **Следите за своевременным внесением изменений в личное дело.** Важно, чтобы изменения вашего адреса, номера телефона, статуса, числа иждивенцев своевременно фиксировались, чтобы ведомости и документы о зарплате, дополнительных выплатах соответствовали этим изменениям.

15. **Правильно используйте доску объявлений.** На ней вывешиваются официальные объявления для всех работников. Официальные объявления должны быть завизированы непосредственным руководителем.

16. **Избегайте и иных неразрешенных действий.** Неразрешенные действия в любой форме, включая собрания в рабочее время, отнимают значительную долю рабочего времени, мешают другим работать и запрещены на предприятии. Собрания не разрешены без утверждения директором предприятия.

17. **Содержите рабочее место в порядке.** Это обеспечивает производительность, качество и безопасность труда. Содержите инструмент и оборудование в порядке и перенимайте положительный опыт обслуживания рабочего места.

**18. Получайте разрешение на проведение телефонных разговоров.** Проконсультируйтесь с непосредственным руководителем, прежде чем звонить по личным делам в рабочее время, используя служебный телефон. Звонить и отвечать по личным вопросам по телефону следует в исключительных случаях.

**19. Соблюдайте правила, принятые в вашем отделе.** Различия между отделами могут обуславливать специфические правила работы, техники безопасности и поведения. Ознакомьтесь с этими правилами и соблюдайте их.

Данный документ устанавливает также и формы наказания за нарушение правил поведения на предприятии. Их несоблюдение может привести к «корректирующим действиям вплоть до увольнения». Менеджмент располагает различными видами наказаний тех, кто нарушает правила. Но правила могут быть разными, в зависимости от рода деятельности. Например, научному персоналу рекомендуется иметь свободный график пребывания на рабочем месте в отделе (функции требуют расширенных коммуникаций и получения знаний), а техническому, административному, хозяйственному и вспомогательному персоналу не разрешается свободное посещение.

**К неразрешенным действиям относятся:**

- отказ выполнять распоряжения руководства или утвержденные инструкции, если они являются угрозой безопасности;
- нанесение ущерба собственности фирмы или собственности других работников;
- сбор или передача конфиденциальной информации предприятия, например формул, стандартов, проектов спутников, программного продукта и др.;
- фальсификация личных отчетов, отчетов о производстве, табелей;
- нарушение правил техники безопасности или неправильное использование оборудования по охране труда;
- отклонение от стандартов производства, от технологических процедур или формул;
- употребление алкоголя или химических веществ, влияющих на психику;
- использование нецензурных или угрожающих выражений, интриги;
- неправильное использование лекарств в течение рабочего дня;
- умышленное замедление трудового процесса;
- сон на работе или отдых, лежа на территории предприятия;
- фотографирование или внесение фотоаппаратуры на территорию предприятия;
- повышенный уровень утомляемости или прогулов;
- несогласованное с руководством или неоправданное отсутствие;
- неправильное использование личного удостоверения либо передача его другому лицу;
- пользование неразрешенными входами на территории предприятия и выходами;

– воровство противопожарных средств или их использование в отношении собственности компании без должной необходимости и т. д. Список можно расширить.

В успешных корпорациях суть политики в отношении правил поведения на предприятии сформулирована так: «Необходимо быть твердо уверенным, что вы знаете эти принципы, равно как и то, что от вас ожидает. Здравый смысл и ваше стремление к сотрудничеству сделают все остальное».

### *Процедуры материального вознаграждения*

1. Процедуры материального вознаграждения в своей основе предполагают прямую увязку трудового вклада работников с оплатой и продвижением по службе, непосредственно предопределяются кадровой политикой предприятия.

2. Деятельность предприятия предполагает широкую дифференциацию схем стимулирования работников в зависимости от квалификации и личного вклада.

3. Стратегия использования «человеческих ресурсов» предопределяет структуру должностей и оплаты труда (не нарушая трудового кодекса РФ).

4. Первый шаг в создании эффективного механизма стимулирования – четкое описание трудовых функций работника, наличие должностных инструкций.

5. Руководители должны ясно понимать, чего они хотят от того или иного работника в процессе трудовой деятельности, а последние – четко знать и понимать поставленные перед ними цели и задачи в конкретном трудовом процессе. Для достижения положительных результатов должна постоянно работать обратная связь (по необходимости, а не ради тотального контроля).

6. Анализ трудовых функций основывается на инвентаризации требований рабочего места и трудового процесса, диагностике способностей и потенциальных возможностей самого работника, на интервью при приеме на работу, в том числе собственных оценках и ожиданиях работника. Необходимо использовать апробированные, надежные методики опросов и диагностики, где во внимание принимается достаточно широкий круг параметров (сейчас много профессиональных психодиагностических и профориентационных центров). Рекомендую использовать компьютерную психодиагностику и психокоррекцию Автандила Ануашвили, этот метод включает оценку соответствия занимаемой должности, характеристику личности, используется для подбора персонала в проектные группы, команды по принципу бесконфликтного взаимодействия и дополнения недостающих качеств личности с целью достижения наилучшего результата командной работы. Об авторе подробно изложено в предыдущей главе.

7. Должны быть составлены должностные инструкции в соответствии с выполняемыми функциями (профилем специальности и должности), включающими весь спектр обязанностей, полномочий и ответственности.

Полученный документ утверждается координационным советом, включающим аттестационную комиссию, профсоюзный комитет, социальную службу, комитет по этике с представителями кадровых служб и непосредственного руко-

водителя подразделения или отдела (могут быть другие варианты и схемы утверждения). Составляется в письменной форме и подписывается непосредственным руководителем и исполнителем. Должностная инструкция становится основным документом для последующих аттестаций, установления оплаты, принятия решений о продвижении или пересмотре должностных функций. Суть документа должна быть понятной и исполнителю, и руководителю.

8. Оценку деятельности работника осуществляет непосредственный руководитель. Предполагается, что между ним и работником есть взаимопонимание относительно описания трудовых функций. Оно достигается при найме, и далее описание регулярно пересматривается, а при необходимости уточняется по мере профессионального роста работника и развития предприятия (параллельно с увеличением обязанностей меняется заработная плата). Первая оценка выполнения трудовых функций дается через 6 месяцев после найма и далее ежегодно (прозрачность и справедливость критериев). Конечно, есть некоторые предпосылки для произвола со стороны руководителя, но в то же время от объективности оценок руководителя зависит и его собственный «рейтинг», уважение или неуважение к нему.

*Пример опыта работы компании ЗМ, подтвердившей свою состоятельность (ФГУП ЦНИИмаши может адаптировать этот опыт),* где установлены различные должностные уровни для основных категорий – рабочих и конторских служащих (6 уровней), инженерного персонала (6), управляющих (24) – с соответствующей базовой оплатой труда. Агрегированная оценка должностных функций, полученная на основе их формального описания, позволяет определить место данного работника в соответствующей иерархии.

Описанию трудовых функций соответствует некоторый показатель, не несущий отраслевой или профессиональной нагрузки, но позволяющий ранжировать различные виды работ в иерархии должностей. На основе такого показателя работнику устанавливается уровень базовой оплаты, которая затем видоизменяется в вознаграждение в зависимости от индивидуальной продуктивности, но пока без учета дополнительных выплат (премий, бонусов и др.).

Этот комплексный показатель складывается из суммы экспертных оценок по десяти факторам. Каждая оценка зависит от степени вовлеченности соответствующего фактора в реальное выполнение трудовых функций. Выделяется несколько категорий вовлеченности (А, В, С...) с численными коэффициентами. Математические вычисления очень просты, но позволяют сформировать критериальную основу соотнесения разных видов труда.

*Приведем эти десять факторов с указанием категорий вовлеченности и диапазонов их коэффициентов.*

1. **Знания.** Для выполнения тех или иных видов работ требуется разный объем профессиональных знаний и подготовки. В одних случаях предполагается умение работника выполнять элементарные операции, использовать простые измерительные инструменты и приборы, составлять стандартные отчеты и т. п.



В других случаях, при сложных технологических процессах, например в электротехнических производствах, необходима дополнительная подготовка. Поэтому по данному фактору установлены категории А–В с соответствующими им коэффициентами 0–1,5.

**2. Профессиональный опыт.** Это реальный срок (без учета опыта работы на других рабочих местах), на протяжении которого работник должен изучить и полностью освоить круг своих должностных обязанностей и качественно их выполнять. Различным срокам от 2 до 48 месяцев соответствуют категории А–D с коэффициентами 0–6,5.

**3. Рассудительность.** Это способность и потенциальная возможность принятия работником самостоятельных решений в трудовом процессе и в использовании ресурсов в нестандартных ситуациях, не подкреплённых регламентами. Здесь установлены категории А–Е с коэффициентами 0–2,0.

**4. Ручной труд.** Физические усилия работников могут быть простыми, например включение и выключение оборудования, или сложными, например на сборочном конвейере, при ремонте электронной техники. Здесь установлены категории А–Е с коэффициентами 0–1,2.

**5. Ответственность за использование комплектующих деталей и материалов.** В данном случае вводится дополнительная процедура расчета. В зависимости от размеров возможного материального ущерба при неблагоприятных обстоятельствах установлены разные коэффициенты. Ответственность определяется как возможный уровень потерь (запасных частей и деталей, горючего, воды и т. п.), брака при выполнении трудовых функций на протяжении рабочей смены. Менеджмент определяет и уровень ответственности, и подготовленность работника для предотвращения таких потерь.

**Минимальная категория** присваивается работнику, выполняющему контрольные функции и строго следующему регламентам.

**Максимальная категория** – работнику, способному предотвращать нежелательные и непредвиденные отклонения и эффективно действовать в экстремальных ситуациях. Коэффициенты по категориям А–D дифференцированы в зависимости от степени ущерба. Например, по максимальной категории D установлен коэффициент 1,8 при потенциальных потерях до 288 долл., 2,7 – при потерях от 289 до 2881 долл., 3,7 – свыше 2881 долл.

**6. Ответственность за инструменты и оборудование.** В этом случае также вводится дополнительная процедура в зависимости от вероятности (низкой, средней, высокой) выхода оборудования из строя в течение рабочей смены. Категории А–D соответствуют разным характеристикам оборудования: от недорогого износоустойчивого до сложного и требующего повышенного внимания. Для последней категории D устанавливаются коэффициенты, соответствующие вероятностям: 1,0; 1,5; 2,0.

**7. Психологическая нагрузка.** Она определяется усилиями по концентрации внимания, умственным и зрительным напряжением на протяжении

рабочей смены, что, однако, не тождественно уровню квалификации. Установленным здесь категориям А–D соответствуют коэффициенты 0–1,5.

**8. Физические усилия.** Нагрузка в течение рабочей смены может быть связана, например, с подъемом и переносом тяжестей, с работой с пневматическими инструментами, механическими средствами и т. д. При этом принимается во внимание время, в течение которого эти усилия прилагаются, – 5–50% или свыше 50% рабочего времени смены. Категории А–D с соответствующими коэффициентами.

Для максимальной категории D устанавливаются коэффициенты в зависимости от времени – 1,4 и 2,8.

**9. Условия труда.** Каждой из категорий А–Е (коэффициенты 0–2,0) соответствует некое определение условий труда. Например, для категории С установлено следующее определение: «Любые погодные условия. Присутствие пыли, дыма, опасных химических веществ требует использования спецодежды и защитных средств. На работника попадают пыль, краска. Возможно кратковременное воздействие высокой температуры».

**10. Вредность.** Она рассматривается как риск травматизма или заболевания даже тогда, когда защитные средства используются правильно. В этом случае допускается возможность травм, что требует повышенной осторожности и внимания. Категориям А–D соответствуют оценки 0–1,5.

Суммарная оценка по всем факторам составляет от 0 до 20,4.

**Для служащих агрегированная оценка складывается аналогичным образом на основе следующих факторов:**

- 1) знания и профессиональная подготовка;
- 2) опыт (срок, после которого получены полные знания для качественного выполнения работы);
- 3) сложность обязанностей, включая способность к независимым творческим решениям;
- 4) ответственность за возможные ошибки;
- 5) ответственность за сотрудничество и кооперацию с другими работниками;
- 6) ответственность за сохранение конфиденциальной информации;
- 7) условия труда.

**Если работник осуществляет управленческие функции, то к названным выше добавляются:**

- 8) вид управленческой работы;
- 9) масштабы управления, число подчиненных работников;
- 10) его личная результативность как лидера и менеджера, репутация и авторитет в коллективе.

## 8.7. МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**8.7.1. Стимулирование труда выполняет экономическую, социальную, нравственную функции** (использовать для разработки положения о мотивации и стимулировании):

1. **Экономическая функция** выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качестве продукции.

2. **Нравственная функция** определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат на предприятии. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом лучших традиций и исторического опыта.

3. **Социальная функция** обеспечивается формированием социальной структуры через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, развитие личности также определяются организацией и стимулированием труда.

### **Три основных подхода к выбору стратегии стимулирования:**

- 1) **стимул и наказание:** люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят еще больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают;
- 2) **мотивирование через саму работу:** дайте человеку работу, интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким;
- 3) **систематическая связь с менеджером:** определять цели с подчиненным и давать ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается.

**Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.**

Для этого **применяют следующие методы:**

- использование денег для вознаграждения и стимула;
- наложение взысканий;
- развитие сопричастности (корпоративный дух);
- мотивирование через саму работу;
- вознаграждение и признание достижений;
- упражнение в руководстве;
- поощрение и вознаграждение групповой работы;
- обучение и развитие сотрудников;
- ограничение, лимитирование отрицательных факторов путем создания корпоративного кодекса.

По моему мнению, наиболее оптимальным является второй и третий подход. Так как стимулирование труда – сложная процедура, существуют определенные *требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.*

1. **Комплексность** подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

2. **Дифференцированность** означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно различаться.

Различными должны быть подходы к кадровым (почет за знания и опыт, вводить в ранг наставников) и молодым работникам (генерировать идеи и учиться). Не назначать на руководящие должности молодых специалистов до 35–40 лет, необходим индивидуальный подход – «Плод должен созреть»!

3. **Гибкость и оперативность** проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и в коллективе.

**8.7.2. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации.** Можно выделить пять *первичных механизмов* передачи корпоративной культуры. К ним относятся:

- 1) выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- 2) критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- 3) намеренное создание образцов для подражания;
- 4) стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- 5) критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

**1. Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя.**

Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении данного метода. *Например, на заседаниях, посвященных вопросам планирования, вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание на главных вопросах под определенным углом зрения, руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться принятого им решения программы развития компании.*

**2. Критерии распределения поощрений и вознаграждений.** Члены любой организации, исходя из своего опыта, узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководители обычно достаточно легко могут довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением

подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

**3. Намеренное создание образцов для подражания.** Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, способствовать формированию у подчиненных, особенно у новичков, их представлений и ценностей.

**4. Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов.** Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, формированию новых ценностей, приемов работы, также вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры. Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго, и люди многому на них учатся. Специалист в области маркетинга В. Оучи приводит несколько примеров того, как американские корпорации, которым в ситуации финансового кризиса предстояло произвести значительное сокращение штатов, во избежание этого приняли решение сократить заработную плату всем сотрудникам и менеджерам.

**5. Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.** Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

**Вторичные механизмы** передачи корпоративной культуры менее мощные, но более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Все эти механизмы доносят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. Вопрос заключается не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

**К вторичным механизмам** введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся:

- 1) композиция и структура компании;
- 2) системы и принципы деятельности организации;
- 3) дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;
- 4) истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании;
- 5) официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же

вторичные механизмы противоречат первичным, то они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта.

Рассмотрим их подробнее.

**1. Композиция и структура компании.** Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

**2. Системы и принципы деятельности организации.** Самая заметная сторона жизни организации – это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

**3. Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом.** Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистая территория, с аккуратной и красиво засаженными клумбами, расставленными скамейками для отдыха в свободное от работы время уже характеризует корпоративную культуру, одной из ценностей которой является забота об эстетичной и комфортной среде, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.

**4. Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях.** По мере накопления опыта совместной деятельности часть историй организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».

**5. Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.** Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей – это официальные документы, декларации, уставы, кодексы.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача – понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику,

корректировать и поддерживать на оптимальном уровне. Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

**8.7.3. Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры.** В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:

- 1) отбор персонала;
- 2) деятельность высшего руководящего звена;
- 3) культурная адаптация и ее основные стадии.

Рассмотрим их подробнее.

**1. Отбор персонала.** Отбор персонала преследует определенную цель – идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративной. В процессе отбора решается двоякая задача: с одной стороны, кандидаты оценивают свое соответствие требованиям организации, а с другой – организация получает возможность отсеять тех претендентов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

**2. Деятельность руководящего звена.** Создатели компании на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего и низшего звена (руководители подразделений, отделов, бригад, проектных групп, научных коллективов и т. д.), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

*Если руководитель формирует корпоративную культуру, то не только первое лицо, но и руководители более низкого уровня являются чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании.* Именно они формируют необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребностям. Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, руководители подразделений должны быть *последовательны* в своих действиях. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по их вине, подрывает основы корпоративной культуры. Как только новый сотрудник вступает в организацию, его непосредственный руководитель объясняет ему, как

должна быть сделана работа, как следует выполнить поставленную задачу. По завершении работы руководитель или наставник может высказать или не высказать свое одобрение или недовольство. Если, например, работа выполнена прекрасно, но руководитель подразделения не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен его труд. Если работа выполнена недостаточно хорошо и руководитель подразделения не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена (отсутствует обратная связь), т. е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. И только лишь в том случае, если руководитель подразделения прореагировал соответствующим образом на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и что считается нормой ее корпоративной культуры. Следовательно, корпоративная культура передается через *ответную реакцию всего руководящего состава предприятия на действие работника*. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок – последствие», а также «причинно-следственных связей» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в организации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений.

**3. Культурная адаптация и ее основные стадии.** Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной (корпоративной) культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия для того, чтобы помочь новым работникам адаптироваться к организационной (корпоративной) культуре. Этот адаптационный процесс называется *социализацией или аккультурацией*, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей. Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в ситуациях, вызывающих удивление новичка, неясных и двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре. В компаниях обычно проводятся программы адаптации, обучения, ведения в специфику предприятия и тренинги на выезде (за пределами компании). Но все они имеют один недостаток: организаторы тренингов представляют официальную точку зрения на корпоративную культуру, мало вникают в специфику конкретной компании, декларируют скорее желаемые, а не действительные корпоративные ценности, официально признанные, а не реально действующие методы и процессы.

Процесс вступления новых работников в организацию – *самая критическая* стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удается усвоить основные нормы поведения, рискуют стать неконформистами, и впоследствии их ждут проблемы, а может быть, и увольнение. Когда в организацию приходят новые работники, они в качестве платы за членство приносят



в жертву какую-то часть личной свободы и отказываются по мере необходимости от части своих представлений, ценностей, если таковые не соответствуют тем, которые приняты в компании. Задача, стоящая перед остальными членами организации, заключается в том, чтобы не только обучить новичков тому, что от них ждут, что здесь принято, что признано правильным, но и завоевать уважение, и на основе высокого авторитета убедить в правильности и целесообразности принятых ценностей.

*В разных организациях могут быть различные представления о приоритетах (этический кодекс), например, таких:*

- что считается хорошей работой;
- насколько допускается фамильярность в производственных отношениях;
- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;
- как следует выглядеть и одеваться на работе;
- насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- что является нормой в отношении к работе, профсоюзной деятельности, коллегам, менеджерам, клиентам;
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во внерабочее время и т. д.

Правильный подход состоит в том, чтобы система ценностей ориентировалась и была созвучна с общечеловеческой системой ценностей, прописанной в религиозных книгах (например, Библии).

*Сильными корпоративными культурами* считаются те, которые обладают следующими элементами:

- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;
- лидер, который доверяет другим и в которого верят;
- открытые каналы коммуникаций и доступ к топ-менеджменту;
- особое внимание уделяется людям и производительности;
- особое внимание уделяется клиентам и сервису;
- в организации особо заметно чувство удовлетворенности и принадлежности, присущее всем сотрудникам;
- наличие поддерживаемых коллективом церемоний, ритуалов, обычаев;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело, усилиями и вознаграждением.

*Признаки слабых корпоративных культур:*

- «герои» организации деструктивны;
- ритуалы повседневной жизни не организованны;
- слабые культуры не обладают ясными ценностями и убеждениями;
- слабые культуры характеризуются краткосрочной, обращенной на себя (внутри) стратегией;

- существуют проблемы межличностного характера, противостояние между отдельными подразделениями, отсутствие команды и чувства сопричастности.

**8.7.4. Диагностика имеющейся корпоративной культуры.** Чтобы определить особенности корпоративной культуры организации, необходимо проанализировать:

- типичное поведение людей, которое отличается от поведения сотрудников в других организациях (так называемые «странности») – поведение в неформальной обстановке, в курилке, коридорах, манеры и стиль одежды, отношение к посторонним посетителям, время обеда, язык общения людей и даже дизайн офиса – все это свидетельствует о стандартах компании, принятом отношении к клиенту или продукту;
- соблюдение договоренностей и временных границ, уважение личного времени и пространства сотрудников. То, как распределено пространство офиса, говорит о приоритетах организации;
- нормы и правила – тут можно анализировать: записаны эти правила или хранятся в негласных интерпретациях, созданы авторитарно или выработаны совместно, выполняются всеми или существуют для разных групп, наказываются нарушения или поощряется желаемое поведение, совпадают декларируемые нормы и реально действующие или нет и т. д.

**Особое значение имеет то, за что и как наказывают или награждают в организации:**

- критерии эффективности – здесь обращаем внимание на то, что ценится в первую очередь, а что уже потом, на основе каких показателей люди оценивают качество своей работы и др. Ради каких ценностей работники выполняют те или иные действия;
- мифы и установки, в которые свято верят практически все сотрудники: «наш продукт через интернет не продается», «на других условиях никто работать не будет», «при нашей специфике...»;
- легенды, герои, символы и ритуалы организации. Герои организации являются носителями ценностей организации, а ритуалы – это способ трансляции данных ценностей через поколения сотрудников.

**Корпоративная культура** компании часто не осознается сотрудниками, но может сильно влиять на принятие принципиальных решений. Поэтому на этапе диагностики существующей культуры организации есть смысл приглашать внешних наблюдателей, консультантов, способных выявить культурные особенности компании и помочь менеджерам компании осознать их, соответственно, могут быть снижены риски управления.

Предположим, вы определили для себя, каковы сильные и слабые стороны сложившейся корпоративной культуры вашей организации, проследили источники влияния на имеющиеся нормы поведения и у вас появилось видение и понимание того, какой корпоративная культура должна быть в вашей компании.

*После проведенной диагностики можно начинать управлять корпоративной культурой предприятия, ее дальнейшим формированием и развитием. Но делать это надо бережно, с любовью, учитывая особенности коллектива и индивидуальные особенности отдельных составляющих его личностей. Надо понимать, что успех требует длительной и согласованной работы. В задачи руководителей, заинтересованных в позитивном развитии и процветании компании, входит процесс формирования всех составляющих корпоративной культуры. Целью процесса по формированию сильной корпоративной культуры должно стать повышение трудовой мотивации, производительности и качества трудовой деятельности каждого, не зависимо от специальности и занимаемой должности, стабильное наращивание конкурентных преимуществ любой организации, в том числе и ФГУП ЦНИИмаш.*

#### **8.7.5. Создание модели корпоративной культуры и программы ее внедрения.**

**Этап 1.** Создание *визия* «компании будущего», построенного на миссии и целях предприятия. К этому процессу очень важно привлекать творческие силы сотрудников компании: нужно проводить разнообразные конкурсы на лучшую идею или проект будущего организации, создать и наладить работу дискуссионного клуба, использовать все возможности внутреннего PR с целью пробуждения интеллектуальной активности работников. Культивировать патриотизм, причастность к великим и значимым делам, внушать веру в особую миссию их трудовых свершений. Мотивация повышается, когда у работников есть великие цели и они чувствуют особенность предназначения своего интеллектуального и физического труда.

**Этап 2.** Выработанные новые правила, критерии, обозначенные ценности и другие важные для компании и ее сотрудников договоренности сформировать в корпоративный кодекс предприятия (корпоративную книгу, корпоративный кодекс, корпоративный устав и т. п.).

**Этап 3.** Провести широкомасштабный PR при активной поддержке топ-менеджмента с разъяснением необходимости данного шага и грядущих возможных изменений в компании. Для того чтобы люди поддержали эту инициативу, они должны понимать, для чего совершаются подобные преобразования, видеть перспективу для себя и готовность следовать новым правилам со стороны руководства.

**Этап 4.** Разработать программу внедрения новых ценностей, правил поведения, этики взаимоотношений, культуры труда и управления и т. д.

Иногда бывает достаточно провести небольшое количество локальных мероприятий (разъяснительных собраний или конференций, обучение руководителей среднего звена, внедрение новых процедур работы и т. д.). Для закрепления таких изменений может служить регулярная оценка персонала, проводимая в компании с определенной целью. В таком случае в критерии оценки сотрудника попадает следование новым правилам этического кодекса, системе ценностей,

культуре управления и всех трудовых процессов. Как правило, уже после первой оценки в организации начинают ощущаться перемены. Но для того, чтобы эти правила прочно «встроились» в поведение людей, необходим более длительный период времени поддержки (от полугода до года). В программе могут быть и достаточно крупные мероприятия: изменение организационной структуры, перераспределение полномочий и обязанностей, внедрение новых процедур принятия решений, изменение системы мотивации. Такие глобальные изменения могут поддерживать сами себя, однако принятие их коллективом будет происходить более сложно и потребует больших усилий со стороны руководства.

**Этап 5.** Провести изменения в философии, кадровой политике, системе отбора персонала и должностных назначений. Ввести новые штатные единицы, такие как советник по формированию корпоративной культуры и профессиональный психолог. При высоком профессионализме этих двух сотрудников изменится все к лучшему, резко повысится производительность труда и мотивация персонала. Улучшения будут связаны с качеством системы отбора, а значит, качеством принимаемых в организацию людей. Новая система ценностей, разработанная система мотивации будут способствовать достижению целей института ЦНИИмаш (и других организаций), его конкурентоспособности. Система тестов покажет, сможет ли новый сотрудник адаптироваться к ценностям корпоративной культуры института, как сложатся его взаимоотношения в коллективе и с руководством, насколько результативно и эффективно он станет работать и т. д. Хорошо, когда ценности приглашенной на работу личности будут соответствовать принципам корпоративного поведения ФГУП ЦНИИмаш (организации). В процедуру принятия и ввода новых сотрудников следует ввести определение ценностей кандидата, сопоставление их с ценностями компании, ознакомление сотрудника с корпоративными правилами (корпоративным кодексом) до принятия решения о найме. Уделять достойное внимание сотруднику в период адаптации с целью коррекции его поведения и восприятия норм в компании. В этом отношении интересен опыт компаний, использующих **«программу адаптации сотрудников»**. Во время прохождения такой программы группа вновь нанятых сотрудников проходит курс адаптации, в ходе которого они обучаются, знакомятся с предприятием, его идеологией, философией, миссией, стратегией развития, системой ценностей, принципами работы, коллегами, информацией о структуре компании, историей предприятия и его значением для государства. В роли наставников должны выступать лучшие сотрудники, необязательно руководители. В результате такого интенсивного «ввода» новый сотрудник с первых дней чувствует себя членом коллектива, время до начала его продуктивной работы сокращается с нескольких месяцев до 3–4 недель.

**Этап 6.** Кадровые перестановки. Назначать на руководящие должности сотрудников, являющихся носителями новой корпоративной культуры, способных к быстрой адаптации в изменившихся условиях и к результативной работе.

С проводниками старого мышления, возможно, придется расстаться, если они не смогут принять изменений и будут демонстрировать низкий уровень трудовой культуры, корпоративного поведения, качества и результатов труда. С ценными работниками, соответствующими корпоративному поведению, успешными в достижении высоких показателей, но не принимающими изменений и системы новых ценностей, необходимо проводить индивидуальную работу, разъяснять, убеждать, вовлекать, воспитывать, предлагать им становиться проводниками нового инновационного мышления. Выстроенная осознанно корпоративная культура свяжет подразделения и людей ФГУП ЦНИИмаш (организации), а также сделает конкурентоспособным и лидирующим в ракетно-космической отрасли институт.

**Этап 7.** Создание внутрикорпоративных коммуникаций. Установление внутренней локальной сети, способствующей быстрой обратной связи, а также мобильной и качественной передаче необходимой информации. Этический кодекс уберет все препятствия, мешающие налаживанию гармоничных деловых коммуникаций между подразделениями и работниками института, будет способствовать уважительному отношению не только к руководству, но и ко всем сотрудникам. Отношения между людьми внутри компании строятся по принципу «коллеги – внутренние клиенты», а также принципу взаимодействия «выигрыш – выигрыш», и от того, как мы относимся к внутренним клиентам, зависит качество работы, коммуникации и корпоративное поведение во внешнем мире, а не только в стенах ЦНИИмаш.

**8.7.6. Создание эффективной корпоративной культуры возможно тогда, когда:**

- существует четкое видение направления движения организации;
- топ-менеджмент активно привержен новым ценностям и осознает необходимость перемен;
- руководители всеми своими поступками и поведением символизируют происходящие в культуре организации перемены;
- культурные перемены должны поддерживаются всеми существующими системами в организации;
- создана команда единомышленников.

*Создание и укрепление корпоративной культуры – непростой и достаточно длительный процесс, требующий значительных усилий. Но этот процесс увлекательный, творческий и дающий в результате существенное повышение конкурентоспособности и эффективности предприятия. Как цемент связывает между собой кирпичи и делает прочными стены дома, так выстроенная осознанно корпоративная культура свяжет подразделения и людей компании и сделает инновационной и конкурентоспособной ваш институт.*

## **8.8. КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ФГУП ЦНИИмаш (пример)**

### **Глава 1. Общие положения**

Правительство РФ, Роскосмос и руководство института ставят перед коллективом стратегическую цель – вернуть утраченные лидирующие позиции России на международной арене как великой космической державы: в исследовании и освоении космического пространства, создании современных конкурентоспособных летательных аппаратов в ракетно-космической отрасли, обеспечении достойного места на мировом рынке космических услуг.

#### **Статья 1. Отношения, регулируемые настоящим кодексом**

Положения настоящего кодекса распространяются на все виды деловых коммуникаций, межличностных взаимоотношений, возникающих в процессе профессиональной деятельности, регулируют корпоративное поведение сотрудников научно-исследовательской, опытно-конструкторской, общехозяйственной, управленческой, административной, вспомогательной, производственной деятельности как внутри ФГУП ЦНИИмаш, так и вне ее.

#### **Статья 2. Субъекты отношений, регулируемых настоящим кодексом**

Положения настоящего кодекса обязательны для соблюдения всеми подразделениями предприятия, исполнительным органом (генеральным директором) и работниками института, а также другими заинтересованными лицами как при осуществлении ими научно-исследовательской и другой профессиональной деятельности, так и во взаимоотношениях между собой и с иными лицами.

#### **Статья 3. Цели и задачи настоящего кодекса**

*Основными целями и задачами настоящего кодекса являются:*

- соблюдение прав и учет интересов всех членов коллектива, независимо от должности;
- регулирование деятельности ФГУП ЦНИИмаш;
- контроль за исполнением обязанностей органами управления и работниками с точки зрения профессионализма, добросовестности и соблюдения интересов ФГУП ЦНИИмаш;
- совершенствование профессиональной этики органов управления и работников ФГУП ЦНИИмаш;
- установление процедур, способствующих выявлению фактов нарушения положений кодекса органами управления и работниками предприятия.

#### **Статья 4. Соблюдение положений кодекса**

Настоящий кодекс является внутренним документом ФГУП ЦНИИмаш. Его положения обязательны для исполнения всеми органами управления и работниками.

*Соблюдение положений кодекса обеспечивает:*

- надлежащее исполнение обязанностей органами управления и работниками ФГУП ЦНИИмаш;

– добросовестное отношение каждого работника и лиц, входящих в органы управления предприятием, к своим обязанностям;

– реализацию установленных кодексом процедур контроля за соблюдением профессиональной этики лицами, входящими в органы управления, и работниками, применение мер ответственности к лицам, виновным в нарушении положений настоящего кодекса.

Органы управления и работники ФГУП ЦНИИмаш не вправе устанавливать для себя менее строгие нормы и низкие стандарты профессиональной деятельности и корпоративной этики, чем нормы и стандарты, установленные настоящим кодексом и иными внутренними документами предприятия.

### **Статья 5. Общие понятия и термины, используемые в настоящем кодексе**

Для достижения целей настоящего кодекса используют следующие основные понятия и термины:

– учредитель – физическое или юридическое лицо, создающее в соответствии с законодательством РФ предприятие или организацию;

– единоличный исполнительный орган ФГУП ЦНИИмаш – генеральный директор, действующий на основании устава предприятия;

– клиенты – лица, являющиеся потребителями научно-исследовательского продукта и услуг ФГУП ЦНИИмаш;

– кодекс – настоящий кодекс корпоративного поведения;

– коммерческая тайна – информация, имеющая действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании и к охране которой обладатель (ФГУП ЦНИИмаш) принимает необходимые меры;

– корпоративное поведение – система принципов и правил, в соответствии с которыми осуществляется регулирование между руководством и работниками, а также между всеми службами и подразделениями ФГУП ЦНИИмаш, любыми заинтересованными лицами;

– ЦНИИмаш – (ФГУП) – федеральное государственное унитарное предприятие;

– унитарное предприятие – особая организационно-правовая форма юридического лица. Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество является неделимым и не распределяется по вкладам (долям, паям), в т. ч. между работниками предприятия. Помимо сведений, указанных в п. 2 ст. 52 ГК РФ, правовое положение государственных и муниципальных унитарных предприятий определяется Гражданским кодексом и законом о государственных и муниципальных предприятиях;

– профессиональная этика – совокупность моральных норм поведения, которыми должны руководствоваться работники и лица, входящие в органы управления ФГУП ЦНИИмаш, во взаимоотношениях между собой, а также с партнерами и иными лицами при осуществлении профессиональной деятельности;

– работники ФГУП ЦНИИмаш вступают в трудовые отношения с предприятием в порядке, предусмотренном действующим законодательством;

– специальное подразделение (УЧР) – подразделение ФГУП ЦНИИмаш, на которое возложены обязанности по контролю за исполнением органами управления и работниками предприятия положений настоящего кодекса. Функции контролера могут быть возложены на любое компетентное должностное лицо подразделения УЧР.

### **Статья 6. Принципы корпоративного поведения**

Принципы корпоративного поведения являются исходными положениями, которыми лица, входящие в органы управления, и работники ФГУП ЦНИИмаш руководствуются при исполнении своих обязанностей.

Все принимаемые ФГУП ЦНИИмаш во исполнении настоящего кодекса документы, а также иные внутренние документы, закрепляющие отдельные положения о корпоративном поведении лиц, входящих в органы управления, работников предприятия, основываются на ниже перечисленных принципах корпоративного поведения.

#### **Основные принципы корпоративного поведения в ФГУП ЦНИИмаш:**

– возможность для всех категорий работников осуществлять свои права (и обязанности), связанные с участием в жизнедеятельности ФГУП ЦНИИмаш;

– разумное, добросовестное, справедливое и ответственное осуществление управленческим органом ФГУП ЦНИИмаш эффективного руководства текущей деятельностью предприятия;

– своевременное раскрытие и владение полной и достоверной информацией об ФГУП ЦНИИмаш, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре и системе управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных управленческих решений;

– ведение научно-исследовательской, опытно-конструкторской, хозяйственной деятельности ФГУП ЦНИИмаш с учетом предусмотренных законодательством прав работников и поощрение активного сотрудничества с работниками и третьими лицами (в том числе кредиторами, государством и муниципальными образованиями, на территории которых находится ФГУП ЦНИИмаш) в целях увеличения активов ФГУП ЦНИИмаш, создания новых рабочих мест, повышения его деловой и профессиональной репутации;

– эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ФГУП ЦНИИмаш с целью защиты прав и законных интересов руководства и работников предприятия.

## **Глава 2. Органы управления ФГУП ЦНИИмаш**

### **Статья 7. Исполнительный орган**

Оперативное управление ФГУП ЦНИИмаш осуществляется исполнительными органами – генеральный директор, управляющая организация, управляющий.



Генеральный директор ФГУП ЦНИИмаш – единоличный исполнительный орган, осуществляющий руководство стратегической и текущей деятельностью предприятия.

В своей деятельности исполнительный орган (генеральный директор, управляющая организация, управляющий) руководствуется уставом ФГУП ЦНИИмаш, учредительными документами, законами РФ.

Исполнительный орган должен действовать в соответствии с финансово-хозяйственным и научно-исследовательским планом ФГУП ЦНИИмаш, который является руководством при осуществлении текущей деятельности ФГУП ЦНИИмаш.

Согласно законодательству, исполнительный орган не должен разглашать или использовать в личных корыстных целях и в интересах третьих лиц конфиденциальную информацию об ФГУП ЦНИИмаш, которая может причинить ФГУП ЦНИИмаш значительные убытки.

Размер вознаграждения лицам управляющего органа должен быть стимулирующим к качественному и ответственному исполнению своих профессиональных и должностных обязанностей, соответствовать уровню занимаемой должности и мере ответственности в аналогичных предприятиях, а также соответствовать международным стандартам оплаты труда в отрасли при достижении предприятием высоких результатов и лидирующих позиций в отрасли.

### Глава 3. Раскрытие информации об ФГУП ЦНИИмаш

#### *Статья 8. Формирование информационной политики внутри предприятия и вне его*

Основными принципами раскрытия информации об ФГУП ЦНИИмаш являются:

- регулярность, доступность и оперативность предоставления информации;
- доступность необходимой информации, от которой зависит своевременность и качество исполняемой работы, для руководителей и всех категорий работников, а также иных заинтересованных лиц в объеме, необходимом для исполнения своих обязанностей и принятия взвешенного решения или совершения иных действий, способных положительно влиять на финансово-хозяйственную деятельность **ФГУП ЦНИИмаш**;
- достоверность информации и полнота ее содержания;
- соблюдение разумного баланса между открытостью и соблюдением его коммерческих интересов, учитывая специфику предприятия;
- нейтральность информации, при которой исключено преимущественное удовлетворение интересов одних групп получателей информации перед другими.

**ФГУП ЦНИИмаш** обеспечивает раскрытие информации по всем существенным вопросам деятельности предприятия путем выполнения требований, установленных законодательством Российской Федерации. При выборе каналов

распространения информации **ФГУП ЦНИИмаш** основывается на принципе обеспечения свободного, необременительного и не связанного с чрезмерными расходами доступа заинтересованных лиц к раскрываемой информации.

#### **Глава 4. Предотвращение использования лицами, входящими в органы управления, и работниками ФГУП ЦНИИмаш инсайдерской информации**

**Инсайдерская информация** (англ. *Insider information*) – существенная публично не раскрытая служебная информация компании, которая в случае ее раскрытия способна повлиять на рыночную стоимость ценных бумаг компании. Сюда можно отнести: информацию о готовящейся смене руководства и новой стратегии, о подготовке к выпуску нового продукта и к внедрению новой технологии, об успешных переговорах, о слиянии компаний или идущей скупке контрольного пакета акций. Материалы финансовой отчетности, прогнозы, свидетельствующие о трудностях компании; информация о тендерном предложении до ее раскрытия публике и т. д.

##### **Статья 9. Формирование информационной политики**

Осуществляя контроль за использованием инсайдерской информации, ФГУП ЦНИИмаш утвердило внутренний документ – положение по использованию информации о деятельности ФГУП ЦНИИмаш, которая не является общедоступной.

Под инсайдерской информацией в настоящем положении понимается:

– информация, составляющая коммерческую тайну;  
информация, подлежащая раскрытию в соответствии с законодательством Российской Федерации в соответствии с нормативными документами федерального органа исполнительной власти.

##### **Статья 10. Информация, составляющая коммерческую тайну**

Информация составляет коммерческую тайну в случае, когда она имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании и руководство принимает меры к охране ее конфиденциальности.

Перечень информации, составляющей коммерческую тайну, условия доступа к такой информации определяются руководством ФГУП ЦНИИмаш в соответствующих положениях. Перечень сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну, определяется действующим законодательством Российской Федерации.

Для целей настоящего кодекса к коммерческой тайне относятся сведения о конкретных научно-исследовательских открытиях. Опытно-конструкторских разработках, операциях с денежными средствами, совершаемых ФГУП ЦНИИмаш (а также тех, которые руководство предприятия намеревается совершить), в связи с осуществляемой профессиональной деятельностью.

К коммерческой тайне для целей настоящего кодекса относится и иная информация, распространение которой может повлечь причинение ФГУП ЦНИИмаш ущерба, в том числе упущенной выгоды.

### **Статья 11. Защита коммерческой тайны**

Информация, отнесенная к коммерческой тайне, защищается способами, установленными действующим законодательством Российской Федерации, внутренними документами ФГУП ЦНИИмаш, а также любыми иными способами, не противоречащими действующему законодательству РФ.

ФГУП ЦНИИмаш утверждает перечень должностей и рабочих единиц, имеющих доступ к той или иной коммерческой тайне (далее – перечень).

Коммерческая тайна не может распространяться даже между работниками, включенными в данный перечень. Иные лица могут иметь доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, только после их включения в перечень. В целях защиты коммерческой тайны ФГУП ЦНИИмаш при заключении трудовых договоров может предусматривать в них условия о неразглашении коммерческой тайны, дисциплинарную и материальную ответственность за нарушение условий трудового договора, внутренних документов ФГУП ЦНИИмаш. При заключении предприятием партнерских, гражданско-правовых договоров в их текст также могут включаться положения о защите коммерческой тайны, ответственность сторон за нарушение данных положений договоров.

Меры защиты служебной документации, содержащей информацию, составляющую коммерческую тайну, от неправомерного использования и распространения, меры защиты рабочих мест и мест хранения документации от несанкционированного доступа устанавливаются внутренними документами ФГУП ЦНИИмаш.

### **Статья 12. Ответственность за разглашение коммерческой тайны**

Лица, в нарушение установленных ФГУП ЦНИИмаш ограничений разгласившие либо сделавшие общедоступной информацию, составляющую коммерческую тайну, несут ответственность в соответствии с заключенными с ними договорами, внутренними правилами ФГУП ЦНИИмаш, действующим законодательством Российской Федерации.

### **Статья 13. Ограничения на использование инсайдерской информации**

Лица, располагающие инсайдерской информацией, не вправе:

– совершать в своих интересах или в интересах третьих лиц действия по разглашению информации;

– передавать иным лицам или делать доступной для третьих лиц инсайдерскую информацию или основанную на ней информацию, за исключением случаев, предусмотренных действующими нормативно-правовыми актами и внутренними документами ФГУП ЦНИИмаш.

### **Статья 14. Охрана инсайдерской информации**

Работники ФГУП ЦНИИмаш, а также лица, осуществляющие взаимодействие с ФГУП ЦНИИмаш на основании гражданско-правовых договоров, обладающие правом доступа к инсайдерской информации в связи с выполнением ими служебных обязанностей, должны соблюдать служебную тайну в отношении инсайдерской информации.

Инсайдерская информация не может быть использована вышеуказанными лицами и может быть раскрыта исключительно в случаях и порядке, предусмотренных федеральными законами.

Правила первого абзаца статьи распространяются также на лиц, прекративших трудовые либо гражданско-правовые отношения с ФГУП ЦНИИмаш, в течение 3 лет после прекращения таких отношений, если такая норма предусмотрена трудовым договором или иными документами ФГУП ЦНИИмаш.

#### ***Статья 15. Контроль за использованием инсайдерской информации***

Контроль за использованием работниками инсайдерской информации осуществляется контролирующей все процессы службой ФГУП ЦНИИмаш. Служба проверяет соблюдение органами управления и работниками ФГУП ЦНИИмаш норм, должностных инструкций и документов, устанавливающих правила обмена инсайдерской информацией между органами управления, работниками предприятия и его подразделениями, а также законность совершаемых операций.

Служба ведет учет работников ФГУП ЦНИИмаш, обладающих правом доступа к инсайдерской информации.

#### ***Статья 16. Последствия совершения сделки с использованием инсайдерской информации***

В случае установления неправомерного использования инсайдерской информации при совершении сделки к нарушителю могут быть применены установленные законом меры ответственности.

### **Глава 5. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ФГУП ЦНИИмаш**

#### ***Статья 17. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ФГУП ЦНИИмаш***

Основной целью контроля за финансово-хозяйственной деятельностью является защита активов, недопущение возникновения убытков при финансово-хозяйственной деятельности ФГУП ЦНИИмаш, соблюдение правил ведения финансово-хозяйственной деятельности.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью на предприятии осуществляется исполнительным органом, ревизионной комиссией, независимой аудиторской компанией.

Ревизионная комиссия осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности по итогам деятельности ФГУП ЦНИИмаш за год, а также во всякое время по инициативе Ревизионной комиссии, по решению управляющего органа ФГУП ЦНИИмаш.

Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности управляющий орган ФГУП ЦНИИмаш вправе привлекать независимую аудиторскую компанию, не связанную имущественными и иными интересами с ФГУП ЦНИИмаш и его непосредственным руководством.

## **Глава 6. Урегулирование корпоративных конфликтов ФГУП ЦНИИмаш**

### **Статья 18. Понятие корпоративного конфликта, способы урегулирования**

Успешное осуществление профессиональной научно-исследовательской, опытно-конструкторской, общехозяйственной, управленческой и иной деятельности, решения задач и достижение целей, поставленных перед работниками ФГУП ЦНИИмаш, возможно лишь при условии наличия регулирующих совместную деятельность документов, разработанных с целью предупреждения и урегулирования корпоративных конфликтов – конфликтов между подразделениями и внутри них, а также работниками и руководством, между руководством, работниками и третьими лицами, не являющимися штатными сотрудниками ФГУП ЦНИИмаш, государственными и коммерческими структурами, если такой конфликт затрагивает интересы общества.

Предупреждению и урегулированию корпоративных конфликтов ФГУП ЦНИИмаш способствует точное и безусловное соблюдение предприятием законодательства РФ.

Успешность работы по предупреждению и урегулированию корпоративных конфликтов предполагает максимально полное и скорейшее выявление таких конфликтов, если они возникли или могут возникнуть на предприятии, а также четкую координацию действий всех структурных подразделений ФГУП ЦНИИмаш.

Исполнительный орган – этический комитет ФГУП ЦНИИмаш – осуществляет урегулирование корпоративных конфликтов по всем вопросам, принятие решений по которым не отнесено к компетенции иных органов ФГУП ЦНИИмаш.

Лица, исполняющие обязанности в рамках этического комитета ФГУП ЦНИИмаш, совместно с советником руководителя по вопросам корпоративной культуры ЦНИИмаш и службой УЧР, определяют порядок ведения работы по предупреждению и урегулированию корпоративных конфликтов.

## **Глава 7. Контроль за соблюдением положений настоящего кодекса.**

### **Ответственность**

### **Статья 19. Организация на ФГУП ЦНИИмаш контроля за соблюдением положений настоящего кодекса**

Служба УЧР ФГУП ЦНИИмаш осуществляет контроль, за соблюдением положений настоящего кодекса.

Ответственным за организацию контроля является служба УЧР ФГУП ЦНИИмаш.

Контроль за исполнением работниками ФГУП ЦНИИмаш положений настоящего кодекса может быть возложен на службу УЧР и независимый общественный орган совместно с представителями социальной службы и профсоюзного комитета. Для исполнения обязанностей по контролю, за исполнением работниками ФГУП ЦНИИмаш положений настоящего кодекса руководство

предприятия может создать специальное подразделение либо уполномочить исполнять данные уже существующему подразделению.

**Статья 20. Основные направления деятельности контролирующего органа (КО)**

Основными направлениями деятельности КО являются:

– осуществление контроля за исполнением работниками ФГУП ЦНИИмаш положений настоящего кодекса;

– выявление и помощь в урегулировании корпоративных конфликтов между подразделениями ФГУП ЦНИИмаш, работниками и руководством, если такой конфликт затрагивает интересы ФГУП ЦНИИмаш;

– осуществление контроля за использованием и распространением работниками предприятия инсайдерской информации;

– осуществление контроля за соблюдением работниками ФГУП ЦНИИмаш правил распространения рекламной информации (если такая имеется) в части соблюдения положений настоящего кодекса.

**Статья 21. Ответственность работников ФГУП ЦНИИмаш за нарушение положений настоящего кодекса**

Работники ФГУП ЦНИИмаш, не исполняющие либо исполняющие ненадлежащим образом обязанности, установленные настоящим кодексом, несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ, заключенными с ними договорами, внутренними правилами ФГУП ЦНИИмаш. Специальная контролирующая служба или подразделение определяют сроки и порядок привлечения работников ФГУП ЦНИИмаш к ответственности за нарушение положений настоящего кодекса.

Вид наказания, а также порядок его назначения и исполнения устанавливается независимой контролирующей службой совместно со службой УЧР ФГУП ЦНИИмаш.

**Заключительные положения**

Настоящий кодекс действует с момента его утверждения руководителем ФГУП ЦНИИмаш и исполнительными подразделениями. Вопросы, не оговоренные настоящим кодексом, регулируются законодательством Российской Федерации, международными договорами и соглашениями, уставом, иными внутренними документами ФГУП ЦНИИмаш.

## **8.9. ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ФГУП ЦНИИМАШ**

### **8.9.1. Общие положения**

1. Корпоративный кодекс и его часть – этический кодекс служебного поведения сотрудников ФГУП ЦНИИмаш (далее – кодекс) разработаны в соответствии с миссией ФГУП ЦНИИмаш, целями, задачами как предприятия, так и глобального общества в целом, а также на основе положений основного закона страны – Конституции Российской Федерации.

2. Корпоративный кодекс представляет собой совокупность принятой на предприятии системы ценностей, общих принципов и норм корпоративного поведения, профессиональной служебной этики сотрудников ФГУП ЦНИИмаш.

3. Гражданину Российской Федерации, сотруднику института, работающему или поступающему на работу в ФУП ЦНИИмаш, необходимо знать систему ценностей и правил, принятых на предприятии и способствующих бесконфликтной профессиональной деятельности.

4. Каждый член коллектива предприятия, обязан в своей профессиональной деятельности руководствоваться положениями кодекса.

5. Каждому сотруднику необходимо активно содействовать поддержанию культуры труда, культуры коммуникаций, культуры управления для укрепления комфортного морально-психологического климата организации.

6. Кодекс является направляющим и объединяющим документом, с помощью которого сотрудники предприятия в своей профессиональной деятельности руководствуются принятой единой системой ценностей, трудовыми нормами и этическими правилами поведения в отношении с коллегами как на территории ФГУП ЦНИИмаш, так и за ее пределами с целью достижения целей и реализации миссии ФГУП ЦНИИмаш.

7. Предназначение корпоративного кодекса – в установлении гармоничной, способствующей высоким производственным достижениям, созданию прорывных технологий, деловой среды на основе принятых ценностей и следования этическим нормам и правилам служебного поведения сотрудников ФГУП ЦНИИмаш.

8. Кодекс призван повысить престиж работы в ФГУП ЦНИИмаш в целом, а также повысить качество и эффективность выполнения сотрудниками ФГУП ЦНИИмаш своих должностных обязанностей.

9. Кодекс служит основой для формирования добросовестного отношения к труду, его инновационному исполнению, этических взаимоотношений в ФГУП ЦНИИмаш, которые должны основываться на нормах и принципах высокой морали и способствовать воспитанию высоконравственной личности молодых ученых и специалистов.

10. Знание и соблюдение сотрудниками ФГУП ЦНИИмаш положений кодекса и миссии является одним из критериев оценки их служебного поведения и карьерного роста.

### **8.9.2. Основные принципы и правила служебного поведения**

Сотрудники ФГУП ЦНИИмаш, осознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

1) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения возложенной государством на предприятие ФГУП ЦНИИмаш миссии;

2) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий ФГУП ЦНИИмаш;

3) не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

4) исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению ими должностных обязанностей;

5) соблюдать беспристрастность, исключающую возможность влияния на их служебную деятельность решений политических партий и общественных объединений;

6) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

7) проявлять корректность и внимательность в обращении с коллегами и должностными лицами;

8) проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

9) воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету ФГУ ЦНИИмаш;

10) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов;

11) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности ФГУП ЦНИИмаш, их руководителей, если только это не является безнравственной или ущемляющей права человека позицией или деятельностью, а также не входит в их должностные обязанности;

12) соблюдать установленные в ФГУП ЦНИИмаш правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;

13) уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе ФГУП ЦНИИмаш, а также оказывать содействие в получении достоверной информации в установленном порядке;

14) постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере их ответственности;

15) сотрудникам ФГУП ЦНИИмаш, наделенным организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим сотрудникам, рекомендуется быть для них образцом профессионализма, безупречной репутации, порядочности и честности, способствовать формированию в ФГУП ЦНИИмаш благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата;



16) сотрудники ФГУП ЦНИИмаш, наделенные организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим сотрудникам, призваны:

- а) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;
- б) принимать меры по предупреждению коррупции.

### ***8.9.3. Этические правила корпоративного поведения сотрудников ФГУП ЦНИИмаш***

В корпоративном (служебном) поведении сотрудникам ФГУП ЦНИИмаш необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

1. В корпоративном поведении сотрудники ФГУП ЦНИИмаш должны **воздерживаться от:**

- а) любого вида высказываний и действий дискредитирующего и ущемляющего характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;
- б) грубости, клеветы, проявлений пренебрежительного и неуважительного тона, заносчивости, предвзятости, неуместных замечаний, предъявления незаслуженных обвинений;
- в) угроз, нецензурной лексики, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению, провоцирующих конфликтное или противоправное поведение;
- г) курения вне отведенных для этого мест, а также вне санкционированных мероприятий с употреблением спиртных напитков на территории ФГУП ЦНИИмаш.

2. Сотрудники ФГУП ЦНИИмаш призваны способствовать своим корпоративным поведением установлению в коллективе доброжелательных деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

3. Сотрудники ФГУП ЦНИИмаш должны быть лучшим примером для подражания как в стенах предприятия, так и за его пределами. Быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с коллегами и партнерами.

4. Внешний вид сотрудников ФГУП ЦНИИмаш при исполнении ими должностных обязанностей в зависимости от условий работы и формата служебного мероприятия должен быть аккуратным, способствовать уважительному отношению к сотрудникам ФГУП ЦНИИмаш и соответствовать общепринятому деловому стилю и дресс-коду, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

#### 8.9.4. Ответственность за нарушение положений кодекса

Нарушение сотрудниками ФГУП ЦНИИмаш положений настоящего кодекса подлежит моральному осуждению, а также, в особо тяжких случаях, наложению дисциплинарных взысканий. Кроме того, соблюдение сотрудниками ФГУП ЦНИИмаш положений кодекса учитывается при проведении аттестаций сотрудников ФГУП ЦНИИмаш, при формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, для присвоения почетных званий и других, разнообразных поощрений и вознаграждений.

*С целью совершенствования всей системы управления предприятия ФГУП ЦНИИмаш, в том числе системы мотивации необходим комплексный и системный подход в управлении всеми трудовыми процессами, на основе системы ценностей, формирующих сильную корпоративную культуру и корпоративное поведение, что будет способствовать значительному стимулирующему эффекту, повышению инновационной активности, качества и производительности труда персонала института.*

Для создания и закрепления конкурентных преимуществ института необходимо не только создать корпоративный кодекс, но и подкрепить его целенаправленными управленческими решениями. Необходимо изучить разнообразные эффективные методики, предлагаемые мировым сообществом, и выбрать для себя наилучшие, результативные с точки зрения специфики деятельности предприятия. Одна из таких методик, зарекомендовавшая себя как эффективное и результативное направление, – **управление по целям**. Необходимо поэтапно подойти к внедрению метода *управления по целям*. Данный метод позволяет предприятию постепенно адаптировать и использовать лучший зарубежный опыт и наращивать конкурентные преимущества, а его конкретность и четкость способствуют мотивации персонала к производительному труду.

**Управление по целям** предъявляет очень высокие требования к персоналу предприятия и прежде всего к ее руководству. Для полноценного его внедрения необходимо провести ряд подготовительных мероприятий. Это не только требует дополнительного ресурсного обеспечения, но и может оттянуть во времени момент получения отдачи от системы управления по целям, т. е. существенно снижает общую эффективность ее функционирования на первом этапе. В определенной степени решить названную проблему может поэтапный подход к внедрению **МВО – управление по целям (Management by Objectives)**, который дает возможность еще до завершения всех организационных мероприятий получить отдачу от вложенных ресурсов. «*МВО – не панацея от управленческой неэффективности, МВО работает, если только вы знаете свои цели...*» П. Друкер.

Управление по целям – это прежде всего мощный инструмент реализации выбранной стратегии для компании. МВО хорошо интегрирует в общую систему такие функции управления, как планирование, организация, контроль, мотивация, развитие и оценка персонала, все то, что относится к сфере УЧР (управ-

ление человеческими ресурсами). *Сущность управления по целям заключается в проработке и реализации «сквозной» системы целей и задач, которые стоят перед организацией и каждым ее работником. Постановка целей начинается с самого высокого уровня – сначала определяются цели организации, далее производится их декомпозиция до уровня подразделений, отделов и конкретных сотрудников. То есть цели всей организации переводятся на уровень конкретных действий конкретных работников. При этом цели для сотрудника формируются в совместном с ним диалоге – работник должен принять цели организации и понять, как его работа позволит ей их достичь (подробно в приложении).*

Оптимальным числом целей (или КРП) для сотрудника является от 3 до 7.

С помощью весов определяется их приоритетность, означающая наибольшую важность для организации в данный период.

Всю систему целей работнику обычно представляют в виде так называемой *SMART-карты* или *карты показателей эффективности*, КРП. Своеобразным дополнением системы управления по целям стало т.н. *управление результативностью (Performance management, PM)*, или *управление достижениями и их измерение (Performance management and measurement, PMM)*, которое наиболее полно систематизировало систему оценки и развития персонала в рамках МВО. Здесь оценка сотрудников проводится уже не только на основе параметра «достижение – недостижение» целей, учитывается и уровень их деловой компетентности (уровень развития компетенций).

***Результатом такой оценки является не только список целей (задач) на следующий период, но и план индивидуального развития (ИПР), его карьерного продвижения.***

В его рамках систему управления по целям можно представить в виде трех обладающих достаточной степенью автономности друг от друга модулей:

1-й модуль – система вертикальной зависимости целей;

2-й модуль – система оценки деятельности персонала;

3-й модуль – система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

### ***1. Система вертикальной зависимости целей***

Одной из главных особенностей управления по целям считается существование иерархии целей внутри организации. Еще П. Друкер, первый сформулировавший важнейшие принципы МВО, говорил, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до низшего уровня, должен иметь ***четкие цели***, которые обеспечивают поддержку целей более высоких начальников. Необходимость выделения системы вертикальной зависимости целей в отдельный модуль объясняется тем, что мероприятия, направленные на ***четкое разграничение полномочий и установление взаимосвязи между различными уровнями управления, сами по себе могут принести практическую пользу.*** Их внедрение позволит повысить эффективность деятельности предприятия и будет способствовать решению ряда задач.

В частности, даст возможность:

- разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями и отдельными специалистами;
- упорядочить обмен информацией, более рационально использовать все имеющиеся ресурсы;
- повысить уровень координации общих действий;
- формализовать взаимоотношения по вертикали и горизонтали;
- определить слабые и сильные стороны организации;
- усилить ответственность персонала;
- руководителям сделать более четкими и конкретными устанавливаемые подчиненным цели.

Основной принцип формирования вертикальной зависимости можно сформулировать следующим образом: порядок выработки целей организации обратно пропорционален их иерархии. Если иерархический характер предполагает движение от низших уровней управления к высшим, то порядок выработки целей, наоборот, – от высших к низшим. Таким образом, после выработки целей деятельности высшего руководства (всей организации) начинается их формирование для работников более низшего звена, затем следующего, и т. д. С этим соглашаются практически все известные специалисты МВО. Однако существуют две, на первый взгляд, противоположные точки зрения относительно степени участия менеджеров среднего уровня в выработке собственных целей. Одни исследователи убеждены, что *подчиненные руководители* должны принимать в данном процессе самое активное участие, другие, напротив, считают, что степень такого участия должна быть незначительной. Впрочем, никакой противоречивости в этом нет: все в конечном итоге зависит от конкретного случая (специфики организации в целом, особенностей руководителей).

## **2. Система оценки персонала предприятия**

У МВО много сторонников еще и потому, что данный метод дает возможность значительно повысить объективность оценки персонала, избавив эту процедуру от влияния субъективных факторов. Конечно, объективность – понятие относительное, тем более в сферах, непосредственно связанных с человеческой деятельностью. Однако о внешней объективности тех или иных оценок вполне можно говорить, если заранее определить, что именно выступает в качестве критериев. С позиции управления по целям – это оценка персонала на основе не личных качеств конкретного исполнителя, а результатов его деятельности по заранее установленным параметрам и с использованием количественных методик, которые позволяют четко и точно рассчитать размер материального вознаграждения. Причем внедрение количественных методик оценки и установление прямой взаимозависимости с системой оплаты труда сами по себе способны принести практическую пользу предприятию и повысить уровень корпоративной культуры.

Среди очевидных преимуществ такой формализации можно отметить следующие:

- установление общих и понятных правил игры;
- разрешение части существующих межличностных конфликтов и препятствие появлению новых;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- упорядочивание кадровой политики;
- настройка системы мотивации персонала на достижение более высоких результатов;
- стимулирование персонала к самосовершенствованию.

Конечно, применение количественных методов оценки деятельности имеет определенные недостатки, главный из которых – отсутствие внутренней объективности. Можно изначально утверждать, что они всегда будут не в полной мере соответствовать всем организационным реалиям, поскольку любая методика количественных оценок – это лишь модель окружающей действительности. Абсолютизация, изначально делающая ту или иную методику количественной оценки недостаточно объективной, приводит к необходимости постоянного возвращения к ее анализу и работе над ее совершенствованием с учетом нового управленческого опыта.

### *3. Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала*

Не раз было доказано, что, чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью они будут достигнуты, так как включается внутренняя мотивация. Наиболее действенный способ заключается в постепенном введении на предприятии системы взаимосвязи между целями предприятия и целями персонала. Сегодня эффективно и результативно работает управленческая модель на базе основополагающего принципа «выигрыш – выигрыш», который трактуется как: «только в том случае будут достигнуты цели предприятия, когда будут достигнуты цели работника». Процесс внедрения системы «Управление по целям» можно разделить на две стадии: вначале – концептуальное внедрение, позволяющее разграничить и соотнести интересы организации и работающих в ней сотрудников, затем – выстраивание подсистемы критериального и количественного соотношения целей предприятия и персонала.

На первый взгляд может показаться, что сам по себе модуль взаимосвязи целей имеет вторичный характер по сравнению с двумя другими (системой вертикальной зависимости целей и системой оценки деятельности персонала), но это не так. Он может принести не меньше пользы. Его сущность заключается в возможности детально оценить слабые и сильные стороны организации, ее внешние контакты и стратегические направления развития через призму трудовых ресурсов.

### **Этапы внедрения МВО**

Внедрять все три модуля одновременно нецелесообразно. Поэтапное проведение этого процесса имеет много плюсов. В частности, оно не только позво-

лит распределить расходы во времени, но и в случае возникновения непредвиденных ситуаций минимизировать убытки. В ЦНИИмаш, где высокая трудоемкость и большое количество уровней управления, следует начинать с первого уровня. Но внедрение всех трех модулей еще не гарантирует перехода организации к управлению по целям. Это лишь первый этап, по итогам которого необходимо провести тщательный анализ и определить две вещи. Во-первых, по-прежнему ли организация нуждается в МВО. Во-вторых, насколько потребности в дальнейшем его внедрении обеспечены ресурсами. Возможно, что эффект, полученный от функционирования первичных модулей, достаточен, а последующая работа не принесет оправданной отдачи.

Сущность второго этапа заключается в парной интеграции первого – третьего и второго – третьего модулей (см. рисунок). В результате получаются две новые сохраняющие самостоятельность макросистемы. Первая из них (М1-М2) отражает стратегические устремления организации и представляет собой технологическую составляющую достижения поставленных целей. В ее рамках система вертикальной зависимости целей соотносится с ресурсным обеспечением деятельности на каждом уровне управления. Вторая из указанных макросистем (М2-М3) выступает в организации в качестве управляемой подсистемы мотивации. Поэтому оценка деятельности и вознаграждение персонала становятся более адресными, что повышает возможности для регулирования производственных, информационных и организационных процессов. На данном этапе фактически происходит форматирование всех первичных модулей. Они становятся более жесткими, структурируемыми, а описывающие их показатели и корреляционные зависимости более четкими и конкретными.

Лишь после тщательного анализа и оценки целесообразности и сроков дальнейшей работы над внедрением МВО дело доходит до третьего этапа. Его главная особенность заключается в необходимости двухуровневого подхода. С одной стороны, происходит интеграция трех первичных модулей, а с другой – объединение в единое целое макросистем М1-М3 и М2-М3. Разделить два названных процесса невозможно. Несмотря на высокие ресурсные затраты, они должны проходить одновременно. При этом разрабатываются планы действий, использования ресурсов, развития, распределения рабочего времени, а также формируются бюджет и система отчетности. С окончанием последнего этапа система приобретает законченный вид, позволяющий предприятию добиваться поставленных целей при достаточном ресурсном обеспечении и реалистичном прогнозе рыночной конъюнктуры.

**Поэтапный подход к внедрению на предприятиях ЦНИИмаш метода управления по целям имеет немало преимуществ.**

**Во-первых**, он позволяет добиться рационализации расходов на перестройку системы управления.

**Во-вторых**, получить практические результаты еще до полного завершения работ по внедрению МВО.

**В-третьих**, минимизировать финансовые и организационные риски. В российских условиях это особенно ценно, поскольку дает возможность предприятию постепенно совершенствовать систему управления.

### **Принципы управления по целям**

Составление целевых моделей – это начальный этап процесса управления по целям – концепции, широко используемой современным менеджментом. Ее суть состоит в следующем. Менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Поэтому *каждый руководитель, от высшего до низового, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются (путем предварительного обсуждения) с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.*

*Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов.*

1. Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.
2. Осуществляются разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей.
3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.
4. Производятся контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

*Таким образом, если **целеполагание** – это начало всякой управленческой деятельности, то ее обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей. Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов для совместного и эффективного труда. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и предприятия в целом. Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда сотрудников предприятия и его подсистем. И это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.*

Предприятию ФГУП ЦНИИмаш необходимо регулярно проводить самообследование с целью выявления причин, снижения производительности труда. Предлагаем обратить особое внимание на причины, снижающие возможность достижения целей предприятия. Одна из причин – низкая мотивация персонала.

***Проблемы мотивации персонала, как и неэффективность некоторых российских предприятий, часто скрывается в:***

- неадекватной рыночным механизмам организационной структуре предприятий, вертикальной иерархической перегруженности, концентрации полномочий на верхних уровнях управления;
- низкой корпоративной культуре и управленческой квалификации руководителем;
- отсутствию знаний и опыта менеджмента в современных рыночных условиях;
- отсутствие эффективных механизмов выдвижения и отбора на руководящие должности;
- неразвитый маркетинг;
- низкое качество продукции и услуг;
- низкая производительность в силу непродуманности системы мотивации и стимулирования труда;
- непонимание сути конкуренции и роли тотального качества в конкурентной борьбе;
- длительные сроки освоения новой продукции или ее создания;
- непонимание роли образования и подготовки персонала;
- непонимание роли бизнес-информации и анализа данных;
- непонимание руководящего состава необходимости знаний не только в технической и технологических областях, но и области управления человеческими ресурсами, от которых и зависит успех предприятия;
- менталитет (кумиры, враги, замкнутость и закрытость, враждебность к инакомыслию, синдром эгоизма, непоследовательность и бессистемность);
- подмена полномочий властью, использование власти за пределами ответственности.

Предприятию ФГУП ЦНИИмаш предлагается японский (адаптированный) подход в достижении конкурентных преимуществ в своей деятельности, опираясь на принципы работы успешных корпораций. Известно, что японцы детально изучают успешный опыт работы корпораций мира или до винтика разбирают модель конкурента (промышленный шпионаж им был присущ) и, изучив, максимально улучшают ее характеристики. Такой путь вполне оправдан, и ФГУП ЦНИИмаш предлагается изучать передовой управленческий опыт, адаптируя его, совершенствовать дальше, привносить новое, прогрессивное. Кайдзен-совершенствование (ни дня без совершенствования) – девиз японских компаний.



<b>«КАЙДЗЕН: КЛЮЧ К УСПЕХУ ЯПОНСКИХ КОМПАНИЙ»</b>		
<b>МАСААКИ ИМАИ</b>		
		Система отношений Чел. Орг.
1. Бизнесу невыгодно рассматривать сотрудников как объект эксплуатации, бизнес выигрывает, если сделает их своими партнерами. А партнерам нужны лидеры, а не начальники.	1. Во главу угла поставлен человек – главная ценность и высшее достояние любой организации, стремящейся сохранять как можно дольше на рынке конкурентоспособность, а значит, рабочие места и перспективу достойной жизни.	<b>1. Система пожизненного найма</b> Договор «по умолчанию», принимаемый организацией добровольно и односторонне. Пожизненный найм – первый шаг к превращению наемного работника в сотрудника. <b>Как иначе сделать его лояльным по отношению к организации?</b>
2. Любимых сотрудников нельзя наказывать. Это не благодеяние, а спасение своего бизнеса.	2. Страх наказания порождает ложь, что делает невозможным принятие своевременных эффективных решений, влияет на судьбу бизнеса.	<b>2. Система обучения на рабочем месте.</b> Обучение – часть технологического процесса.
3. Сотрудникам не приказывают, с ними советуются, помогают, разъясняют, учат. Вместе принимают все решения.	3. Только так можно добиться от сотрудников работы с КПД 100%. Это значит, что они полны энтузиазма и у них «нет преград на море и на суше».	<b>3. Система ротации.</b> Расширяет кругозор, помогает состыковать сложные процессы. Привить человеку процессное мышление.
4. Уважение создается искренностью отношений, а подкрепляется системой предложений. Сотрудник может внести предложение по улучшению любых аспектов деятельности фирмы. <b>5. Качество «передается от сердца к сердцу».</b>	4. Чего хочет человек на работе? - Уважения. Творчества. Достойного вознаграждения. Творчество – это самая суть <b>концепции кайдзен</b> . 5. Основное значение всеобщего контроля качества (TQC) помогает сформировать мышление, ориентированное на процесс. <b>Совершенствование каждый день.</b>	<b>4. Система достоинств.</b> Каждый уникален, помочь найти себя и наиболее комфортное для него место, где он мог бы внести наибольший вклад в общее дело. <b>5. Система вознаграждений</b> связана с успехами или неудачами всей фирмы и команды, в которой работает сотрудник.

В качестве положительного примера можно предложить характерные особенности и принципы менеджмента конкурентоспособных предприятий:

- справедливость – основа мотивации и объединения служащих, доверие как основа оптимизма;
- более плоская, горизонтальная организационная структура с проектным и процессным стилями управления;
- новый стиль менеджмента, основанный на гуманистической философии, обеспечивающий высокую мотивацию и вовлеченность персонала;
- ориентация на удовлетворение всех заинтересованных сторон – собственников, инвесторов, акционеров, клиентов и сотрудников;
- ориентация на долговременный успех, видение будущего и правильное целеполагание;
- высокое качество продукции и услуг, непрерывное улучшение качества продукции, услуг, процессов, работы в целом;
- качество как цель номер один, качество на рабочих местах, ведущая к снижению затрат, сокращению сроков исполнения, повышению производительности труда, конкурентоспособности;
- персонал как ценность номер один: его знания, умения, интеллектуальный потенциал, творчество, приверженность;

- непрерывное образование всего персонала;
- результативность и активность коммуникативных процессов, точность и достоверность передаваемой и получаемой информации;
- системное, креативное, процессное и статистическое мышление менеджеров и служащих;
- четкое распределение ответственности, полномочий и взаимодействия.

Качественный и производительный труд требует больших энергозатрат персонала и должен быть компенсирован индивидуально с учетом потребностей работников в конкретный период времени. Только своевременно и адекватно трудовым затратам сделанная материальная компенсация и принятые нематериальные меры поощрений могут повысить мотивацию сотрудников и стимулировать к производительному труду.

С этой целью разрабатывается система мотивации, которая может применять и информационные технологии, программное обеспечение системы мотивации.

*Система мотивации персонала – это система управленческих воздействий на мотивы сотрудников, направленная на достижение максимальной эффективности деятельности компании.*

*Под мотивацией персонала принято понимать побуждение сотрудников к результативной и эффективной деятельности, которая способствует достижению стратегических целей и задач организации.*

Правильно выстроенное стимулирование повышает результативность работы как отдельно взятых сотрудников компании, так и всей системы в целом.

*Инструменты мотивации персонала* бывают *материальные* (премии, бонусы, зарплаты) и *нематериальные* (профессиональное развитие, стиль руководства, постановка ясных целей и т. д.).

Несмотря на то что материальное поощрение, например повышение оклада, всегда кажется более действенным методом, оно носит временный характер. Сотрудник, понимающий, что ему в любом случае уже будут платить больше, уже не стремится к максимальной самоотдаче.

Именно поэтому *методы мотивации персонала* должны включать в себя и нематериальные аспекты. Одобрение руководителя, благоприятные условия работы, частичная оплата питания, подарки на праздники – все это является несложным и достаточно сильным импульсом, побуждающим сотрудников компании к активным действиям. Качественное исполнение работником его непосредственных обязанностей и заинтересованность в результатах труда являются основой успешного функционирования любой компании. Именно поэтому **мотивация и стимулирование персонала** относятся к одним из главных аспектов деятельности любого дальновидного руководителя.

Поведение и активность, проявляемая на работе каждым человеком, зависят от индивидуальных мотивов и ценностей. Корректная *разработка мотивации персонала* должна учитывать структуру его мотивов и возможность оказа-

ния на нее влияния. Обязательно условие соответствия стратегических целей компании жизненным ценностям его представителей.

*Мотивировать персонал* на достижение высоких индивидуальных результатов можно путем привязки к денежному вознаграждению, а можно использовать и *нематериальные способы стимулирования*. Мотивационная структура человека является достаточно устойчивой системой, однако в ней также могут происходить изменения под влиянием многих внешних факторов (смена приоритетов, статуса, потребностей и т. д.). Именно поэтому мотивация трудовой деятельности персонала является одним из сложнейших процессов в деятельности любой компании, и доверять ее стоит квалифицированным профессионалам, а не нахватавшимся по верхушкам обрывочных знаний сотрудникам кадровых отделов.

**Трудовая мотивация персонала** зависит непосредственно от руководителя предприятия. Поощрение квалифицированных сотрудников, а также создание благоприятных условий для работы и их личностного развития являются обязательными. Однако трудовая мотивация деятельности персонала, которая не соответствуют предъявляемым организацией требованиям, просто бесполезна. Для выявления потребностей и возможностей работников требуется проведение системного анализа. Современные инструменты мотивации персонала могут быть самыми разными, включая специализированное программное обеспечение для комплексной автоматизации управления персоналом и системы мотивации персонала на достижение наилучшего результата – KPI.BZ. Проблема создания действенной системы мотивации и стимулирования на предприятиях различных форм собственности в России стоит остро и категорично с начала развития рыночных отношений в экономике. Главная задача, стоящая перед руководством предприятий, состоит в том, чтобы, во-первых, создать наиболее комфортные условия труда как для работника, так и для предприятия, во-вторых, удержать на предприятии наиболее ценных сотрудников при условии воздействия жесткой конкуренции на рынке труда. В первом случае решается задача по повышению производительности труда и увеличению экономического эффекта и, как следствие, повышению рыночной стоимости предприятия, во втором случае, при наличии дефицита высококвалифицированных кадров, – привлечь и удержать на предприятии как можно больше работников, обеспечивающих максимальную прибавочную стоимость. Существует много различных форм мотивации и стимулирования: материальные, нематериальные стимулы, психологические методы мотивации, повышающие статус работника, а также формы, называемые в менеджменте *team building*, то есть создание на предприятии единой команды единомышленников, нацеленных на общий результат. Разработкой собственных систем мотивации занимаются на предприятиях, относящихся к наукоемким отраслям промышленности, в частности предприятий аэрокосмической промышленности. Главным мотивом для этого является то, что работники таких предприятий обладают значительным объемом и качеством знаний, навыков и

практического опыта. Затраты на такого специалиста столь значительны, что в условиях жесткой конкуренции на рынке труда спрос на таких работников очень высок и предприятия готовы тратить значительные средства на мероприятия по подбору и найму таких сотрудников. Особенно это касается коммерческого сектора, где бюджеты несопоставимы с государственными предприятиями.

В советский период все предприятия на территории СССР были государственными, однако и в таких условиях спрос на квалифицированные кадры создавал высокий уровень конкуренции. Многие предприятия «переманивали» специалистов, обещая им наилучшие условия работы и отдыха, благо материально-техническая база позволяла это обеспечить. Достаточно быстро решался вопрос с удовлетворением бытовых требований высококвалифицированных работников – улучшение жилищных условий, ведомственные детские учреждения, поликлиники, больницы, санатории, пансионаты стояли на балансе практически всех предприятий наукоемких отраслей экономики. Даже вопрос с денежным обеспечением в условиях «уравниловки» успешно решался за счет внебюджетных и специальных фондов материального поощрения.

С начала 90-х годов ситуация менялась таким образом, что большая часть специалистов, обладающих значительными знаниями в области высоких технологий, физики, химии, математики, вычислительной техники, по тем или иным причинам оказалась за рубежом. Одним из главных критериев при принятии такого решения были предложенные условия труда, основанные на системе стимулирования и мотивации. Только благодаря высоким идейно-политическим качествам советского гражданина Россия не лишилась всех специалистов. Современное экономико-политическое положение Российской Федерации позволяет воссоздать кадровый фонд высококвалифицированных специалистов в наукоемких отраслях. Разработка эффективно действующей системы стимулирования и мотивации работников высокотехнологичных предприятий – одна из первоочередных задач, поставленных перед специалистами кадровых департаментов.

#### **8.10. ВАЖНЫЕ АКЦЕНТЫ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В XXI ВЕКЕ**

В заключение необходимо резюмировать все вышесказанное в отношении рекомендаций институту и всем организациям и предприятиям России в целом. Обновление России должно основываться на фундаменте идеологии и общечеловеческой системы ценностей, отношения к управленческой функции как искусству, но при этом не забывать, что это наука. *Искусство* – высокое, может быть, даже высшая степень умения, мастерства в любой сфере человеческой деятельности: в литературе, музыке, живописи, танце, архитектуре, производстве продукции товаров и услуг. Но искусство человеческого общения – это особо сложная и весьма ответственная сфера бытия. Правильно и вовремя сказанное слово имеет безграничную власть над человеком и над обществом, может возвысить и может унижить, может мотивировать к созидательной деятельности, а

может нести разрушительное воздействие. Поэтому так важно управленцам осознанно и осмысленно подходить к своим управленческим функциям и, в частности, коммуникативным.

***Искусство управления**, как и всякий другой вид творчества, обязательно имеет в своей основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре. Но любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления (проф. В.И. Кнорринг «Теория, практика и искусство управления», стр. 395).*

Если на человека воздействует должностное лицо, руководитель даже самый высокоинтеллектуальный, но корыстный, безнравственный, «злой гений», то он наносит непоправимый вред не только конкретному работнику, но и целому обществу. Поэтому одним из самых главных критериев при назначении на руководящие должности, должно быть наличие в человеке нравственного стержня, высокой степени чувства долга, совести, чести, социальной ответственности. Технологический прорыв, завоевание конкурентных преимуществ и лидирующих позиций возможны только при таком типе руководителя. В практике современного управления для достижения желаемого результата, повышения мотивации персонала необходимо взять за основу принцип «Относись к другому так, как бы ты хотел, чтобы относились к тебе». Это высказывание приписывают разным авторам, но первым был Моисей, затем Д. Корнеги повторил в своей книге «Как завоевать друзей...».

***МОТИВАЦИЯ** – комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации (проф. В.И. Кнорринг, член Международной академии наук (Мюнхен, Германия), «Теория, практика и искусство управления», стр. 57).*

Руководитель должен знать сложность мотивационных тенденций личности и не удивляться неадекватности реакции людей на управляющие воздействия. Еще необходимо руководителю быть тонким психологом. Эффективность деятельности человека зависит от многих сложных факторов, среди которых основную роль играют: четкое понимание цели своей работы, вероятность достижения этой цели и система материальных и моральных стимулов, определяющих заинтересованность работника в его труде. Эту зависимость эффективности труда (E) от перечисленных факторов можно выразить следующей функцией:

$$E = f(C \ V \ S),$$

где C – цель деятельности личности, важность и значимость достижения поставленной задачи; V – вероятность достижения цели; S – ожидаемое вознаграждение при достижении цели.

Формула убедительно доказывает важность предварительной информированности работника об актуальности и значимости поставленной перед ним задачи, о степени сложности достижения цели и о вознаграждении, которое будет итогом его деятельности. Если расширить рассмотренные зависимости до уровня предприятия, коллектива, то его деятельность можно наглядно представить:

<i>Стратегическая</i>	<i>Информация</i>	<i>Методы</i>	<i>Система</i>	<i>Подбор</i>
<i>Цель</i>		<i>управления</i>	<i>мотивации</i>	<i>кадров</i>

К этой схеме еще необходимо добавить знания о потребностях человека известной пирамиды Абрахама Маслоу и многих теорий мотивации, которые даны в приложении. Но есть и такая категория людей, которая не поддается никакой мотивации. Немецкий консультант по менеджменту и предпринимательству М. Биркенбиль дает следующую рекомендацию: Какой же вывод можно сделать для руководителей предприятий? Неподверженные мотивации должны быть «отфильтрованы», так как предприятие – не благотворительное общество. Сурово, весьма спорно и жестко, но увеличение числа деморализованных и действительно опасных для общества людей, особенно среди молодежи, – непреложный факт, и думать над этой проблемой обязано все общество. Подтверждение этому – исследования социологов разных стран, которые констатируют увеличение числа людей, которые вообще не имеют мотивации к общественно полезной деятельности или избегают различными способами любого вида работы. Это не только «панки», «бомжи», «криминальные элементы», нищенствующие по различным идеологическим мотивам, но и дети обеспеченных родителей, имеющие возможность жить за их счет. Существует статистика, примерно 27% всего числа жителей не подвержены мотивации, из них 75% моложе 35 лет; самый низкий уровень образования; томимые скукой. Они находятся в постоянном поиске новых соблазнов, подвержены идеологии разного толка, тяга к творчеству отсутствует; представляют опасность для общества. В.И. Кноринг точно подметил, что традиционная мотивация деятельности изучалась как средство повышения производительности труда.

В 21 веке в цивилизованном обществе, устремленном по пути устойчивого развития на основе инноваций, нужен другой постулат: работа должна быть организована так, чтобы она приносила человеку радость и удовлетворение. И лишь как следствие реализации этого постулата будет достигнута высокая производительность труда, эффективность деятельности, рост доходов предприятия, его конкурентоспособность. Особенно данный вывод актуален в контексте возрастающего в последнее время в России интереса к изучению такого направления, как управление знаниями. Но в практическом применении теоретических рекомендаций существует много препятствий, особенно в управлении информационными потоками и знаниями, психологических барьеров, недоверие к руководству, связанное с отсутствием юридических механизмов, патентным правом на изобретение. Все перечисленные проблемы есть не что иное, как проблемы

культуры управления, культуры труда, культуры обмена и передачи знаний. Поэтому *предлагаю включить в корпоративный кодекс* такой документ, как «Политика управления знаниями», разработка данного документа крайне актуальна для ФГУП ЦНИИмаш, если учитывать специфику предприятия (научно-исследовательский институт). Наблюдения показывают, что в России люди любят общаться, обмениваться мыслями, идеями, знаниями, поэтому для накопления знаний как конкурентного преимущества института и для повышения внутренней мотивации к производительному труду работников будет отличным стимулом предоставление возможностей, площадки для генерирования новых идей и научных открытий. Необходимо всячески способствовать, на первый взгляд, даже самым бредовым идеям, не тормозить некорректными замечаниями или необдуманными управленческими решениями стремление работников интеллектуального труда к наивысшей их потребности, самореализации, самовыражению своего творческого потенциала, который на сегодняшний день является наивысшей ценностью организации, основным двигателем технического, технологического, научного прорыва и мирового лидерства (Г.Н. Чиликина).

Инструменты и формы вовлечения всех ученых и специалистов института ФГУП ЦНИИмаш в проектную работу для создания новых научных продуктов могут быть разнообразные, от индивидуальных исследований до групповых видов работ. Главное – создание творческой среды, благоприятного корпоративного климата, стимулирующего к научным изысканиям. Среду необходимо создать и постоянно поддерживать, как «огонь в печи». Известно, чтобы огонь горел, необходимо постоянно подбрасывать дровишки. Корпоративный (организационный) климат – это относительно устойчивое состояние социальной среды организации, которое выражается в эмоциях, настроениях и переживаниях членов организации, оказывающих влияние на их рабочее положение и мотивацию к качественному и производительному труду. Одной из ценностей корпоративной культуры ФГУП ЦНИИмаш должна быть творческая и научная активность, поддержанная благоприятным морально-психологическим климатом и физически комфортной обстановкой, вовлеченность в креативную, творческую, научную среду дискуссий, мозгового штурма, когда рождаются новые, прорывные идеи и формируются конкурентоспособные научные знания ФГУП ЦНИИмаш.

Ядром корпоративной культуры являются ценности, которые должны быть позитивными (могут быть и негативными, отрицательно влияющими на организационную эффективность), ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей. Чтобы стратегические цели ФГУП ЦНИИмаш были благополучно достигнуты, необходимо постоянно держать под контролем состояние здоровья коллектива предприятия (измерять температуру), изучать причины проблем и недовольств, понимая, что нет дыма без огня, устанавливать причинно-следственные связи. Постоянная оценка внутреннего климата института позволит выявить причины низкой мотивации работников и своевременно внести коррективы. Причинами низкой мотивации работников могут быть как материальные факторы, такие как

неудовлетворенность оплатой труда или несправедливость начисления премий и бонусов, так и нематериальные, к которым можно отнести огромный список, в частности, некоторые из них, такие как возможность профессионального роста, самореализации, проблемы с информированием, недоступность к профессиональному диалогу с первыми лицами предприятия, нечеткость поставленных целей, отсутствие обратной связи, неблагоприятная внутренняя конкурентная среда, условия работы, отсутствие эстетического оформления трудовой среды и конкретного рабочего места, эргономические факторы и многое другое. Также оценка внутреннего корпоративного климата покажет степень соответствия индивидуальных и групповых ценностей и культуры института.

Предприятию, стремящемуся занять лидирующие позиции и быть конкурентоспособным, необходимо обратить внимание на уровень мотивированности персонала, как лакмусовую бумагу, показывающую правильность принятых управленческих решений, и вовремя изменить стиль управления и уровень управленческой культуры. Отсюда логичен вывод, на который рекомендуется обратить пристальное внимание ФГУП ЦНИИмаш, что для достижения эффективного и результативного управления необходимо учитывать потребности времени, необходимость управлять не только знаниями, но и их создателями с опорой на перспективные управленческие технологии, адекватную целям предприятия культуру, организационный контекст, который включает:

- 1) корпоративную культуру;
- 2) организационную структуру;
- 3) систему коммуникаций (устных, письменных, локальная компьютерная сеть);
- 4) инфраструктуру предприятия;
- 5) интеллектуальный капитал и управление им;
- 6) Кайдзен – непрерывное совершенствование;
- 7) обучающаяся организация Сенге;
- 8) корпоративная религия (бренд, имидж, репутация, бенчмаркинг);
- 9) культура проектной, групповой работы;
- 10) создание команд по принципу синергетического эффекта.

*Термин «интеллектуальный капитал»* одним из первых употребил Т. Стюарт, который в книге «Интеллектуальный капитал» определил его как сумму знаний всех работников компании, обеспечивающую ее конкурентоспособность (Stewart, T.A. Intellectual Capital. P. 7). Процессы управления знаниями тесно связаны с процессами управления интеллектуальным капиталом, некоторые источники их определяют как идентичные: «...Внутри организации – коммерческой фирмы, больницы или школы – управление знаниями может пониматься как управление интеллектуальным капиталом, а знание – как форма капитала, которым, подобно физическому капиталу, необходимо управлять, чтобы достичь целей организации». (Кзаков, Н.В. Университеты и экономика, основанная на знаниях / Н.В. Кзаков. – Саратов: Гос. тех. ун-т, 2002 г.).



**Кайдзен** – зонтиковая конструкция, основа которой – постоянное совершенствование. Стратегию Кайдзен предложил г-н Масааки Имаи, появление его книги «Кайдзен – ключ к успеху японских компаний» как первоисточника вызвало огромный интерес к понятию кайдзен и послужило толчком к преобразованию менеджмента и корпоративной культуры огромного числа компаний во всем мире. Стратегия Кайдзен как нельзя кстати, ибо сегодня может стать базисной и концептуальной основой для дальнейшего развития и успеха предприятий, так как открывает огромные возможности для улучшения предприятий, для роста их капитализации, помогает без крупных инвестиций (экономически выгодно, как и сильная корпоративная культура) добиться фантастических результатов: в десятки раз повысить качество и производительность, радикально уменьшить потери (а значит, себестоимость продукции), упростить организационную структуру, повысить гибкость организации. Стратегия Кайдзен показывает, как перейти от «репрессивного» менеджмента к «духовному», от милитаристской иерархии, где главное – найти и наказать виновных, где главенствуют давление и принуждение, к пониманию и партнерству с работниками, к управлению, основанному на эмоциональной компетентности руководителей. Современные технологии управления предполагают ориентацию на ЦЕННОСТЬ каждого сотрудника и сотрудничество. Необходимо менять стиль руководства, выстраивать отношения с персоналом на принципах порядочности, равенства, доверия, партнерства, справедливости, вовлекать людей в процесс разработки программы развития предприятия, тем самым влиять на их мотивированность на улучшение качества своего труда и всех трудовых процессов. В таком подходе и направлении модернизации предприятия, его изменении заложен огромный потенциал, который нельзя купить, а можно только создать упорным трудом по средствам формирования сильной корпоративной культуры и сильного, порядочного руководства. Здесь уместно привести в пример аналогии, являющиеся проявлением наблюдательности и сокровищницы народной мудрости, например: «Какой поп, такой и приход», басни И.А. Крылова, например «Лебедь, рак и щука».

Совершенствование можно разбить на кайдзен и инновации. Необходимо различать кайдзен и инновации.

**Кайдзен** означает небольшие улучшения в ходе текущей работы, не имеющие статус-кво.

**Инновация** представляет собой коренное преобразование, которое изменяет статус-кво и осуществляется в результате крупных инвестиций в новую технологию или оборудование.

Обучающаяся организация – это способность организации накапливать знания, делать выводы не только на основе опыта успешной работы, но и на основе допущенных ошибок, готовность отойти от вчерашних, ставших неэффективными шаблонов в работе в быстроменяющихся условиях конкурентной среды.

<b>ИННОВАЦИИ И КАЙДЗЕН</b>	
<b>ИННОВАЦИИ</b>	<b>КАЙДЗЕН</b>
ТВОРЧЕСТВО ИНДИВИДУАЛИЗМ ОРИЕНТАЦИЯ НА СПЕЦИАЛИСТА ВНИМАНИЕ К БОЛЬШИМ СКАЧКАМ ОРИЕНТАЦИЯ НА ТЕХНОЛОГИЮ ИНФОРМАЦИЯ: ПАТЕНТУЕМАЯ	АДАПТИВНОСТЬ КОМАНДНАЯ РАБОТА (СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД) ОРИЕНТАЦИЯ НА УНИВЕРСАЛА ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ (ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ) ОРИЕНТАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ: ОТКРЫТАЯ, РАСПРОСТРАНЯЕМАЯ СВОБОДНО
ПОИСКИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЛИНИЯ + ПЕРСОНАЛ	БАЗИРУЕТСЯ НА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕХНОЛОГИИ
ОГРАНИЧЕННАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	ВСЕОБЪЕМЛЯЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
<b>СУЩНОСТЬ КАЙДЗЕН ОЧЕНЬ ПРОСТА</b>	<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ</b>

Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина» указывает пять характерных особенностей обучающихся организаций.

1. *Системное мышление.* Способность руководящего состава компании не только использовать отработанные модели при решении многократно возникающих проблем, но рассматривать структуру организации в тесной взаимосвязи ее компонентов.

2. *Мастерство совершенствования личности.* Практика непрерывного обучения более четкому восприятию реальности и постоянное стремление к ее преобразованию. Но не только получение новых знаний. На первый план выходит развитие способности не просто намечать высокие цели, но и успешно достигать намеченного, предпринимая целенаправленные усилия.

3. *Интеллектуальные модели.* Это различные интеллектуальные стереотипы, технологии, используемые при решении важнейших организационных проблем.

4. *Общее видение.* Умение добиться согласованности в понимании организации, ее проблем и возможностей развития у всех работников.

5. *Групповое обучение.* В основе два метода: диалог, направленный на прояснение ситуации, используемых подходов или поставленных целей, и дискуссия, позволяющая осуществить выбор из нескольких имеющихся вариантов.

Концепция обучающейся организации будет полезна руководству для разработки стратегии УЧР (управления человеческими ресурсами) ФГУП ЦНИИмаш.

*Корпоративная религия – «Лидерами рынка станут компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой».*

**Корпоративная религия дает ответы на следующие вопросы**

1. Как построить сильные рыночные позиции? Изменяться и эффективно осуществлять выбранные стратегии.

2. Как обеспечить общее видение? Руководство должно объединить организацию вокруг сильной идеи, общего видения и в соответствии с этим руководить.

3. Как стать лидером? Служащие имеют право на лидера, который всегда впереди и увлекает их за собой. Лидера, который осмеливается верить в свою миссию, идеи, коллектив, в победу, потому что без веры нечего и помышлять о будущем.

4. Для чего внутренняя и внешняя интеграция? Интеграция создает связь между внутренней культурой и внешним позиционированием, для укрепления положения на рынке. «Компанию можно сравнить с людьми. Важные факторы – это: как мы воспринимаем себя; как другие воспринимают нас; как мы хотим быть восприняты другими. Чем более интегрированы эти три взгляда, тем более мы сильны и последовательны».

5. Как осуществить идеи в компании? Для построения сильной корпоративной религии (религия от латинского religare – «связывать общим смыслом», или «связывать вместе в вере») нужен алгоритм последовательного осуществления преобразований.

Сегодня мы видим много публикаций, которые пытаются представить разные модели управления. Но стало ясно, что только те модели, где во главу угла ставится человек и удовлетворяются его потребности, могут быть мотивированы на качественный и производительный труд. Такие организации могут претендовать на успех, конкурентоспособность и мировое лидерство. Поэтому для российских предприятий и, в частности, для ФГШУП ЦНИИмаш ближе по системе ценностей японский менеджмент. Менталитет, а также национальные особенности играют незначительную роль, так как много общих мотиваторов человека как такового, независимо от национальности, и тому подтверждение – мировая практика. Успехи японских корпораций и Юго-Восточной Азии лежат в области нового менеджмента, ключевыми словами которого являются: лидерство, качество, эмоциональные ценности, духовный менеджмент, вовлеченность, индивидуальный подход, постоянное совершенствование, обеспечение стабильности персоналу путем определенной системы гарантий и льгот, профессионализм в сочетании с порядочностью и справедливостью системы управления в целом на основе статистических методов и принципов Э. Деминга. Конкурентоспособная система управления зависит от приоритетов руководства. Западный мир, изучив «японское чудо», давно понял, что невыгодно, с экономической точки зрения, относиться к подчиненным как просто наемным рабочим, при другом отношении можно извлечь гораздо больше пользы, например следуя пословице

«ложкой меда можно привлечь больше пчел, чем бочкой дегтя», что ориентирует на сотрудничество. Сейчас эффективно работает только одна схема «выигрыш – выигрыш», предприятие достигает своей цели только тогда, когда достигает своей цели сотрудник. Отсюда простой вывод: только рассматривая персонал как партнеров, можно извлечь максимум пользы и достигнуть конкурентоспособности, а партнерам нужны лидеры, а не начальники. И японцы первыми до этого додумались и показали супер результаты, в том числе так называемое «японское чудо», когда весь мир, включая США, устремились изучать японский опыт управления. Основа перспективного опыта состоит в расстановке приоритетов. В частности, во главу угла поставлен человек – главная ценность и высшее достояние любой организации, стремящейся как можно дольше сохранять на рынке конкурентоспособность, что предполагает уверенность работников в завтрашнем дне, сохраняет рабочие места, обеспечивает перспективу достойной и качественной жизни. Такой подход уже сам по себе является стимулом для работников, а прозрачность и понятность критериев карьерного роста, справедливая оценка труда и адекватное трудовому вкладу вознаграждение являются не только сильными стимулами, но и способствуют рождению гордости, причастности, преданности, идентификации всего того, что составляет сильную корпоративную культуру.

ФГУП ЦНИИмаш необходимо понять и осознать, чего хочет человек на работе:

- 1) уважения и признания заслуг;
- 2) самореализации через творчество;
- 3) достойного и адекватного трудовому вкладу и затратам сил вознаграждения.

*Уважение* создается искренностью отношений, что проявляется в возможности высказать свои идеи и предложения первым лицам, которые имеют прямую заинтересованность во внедрении перспективного предложения.

*В реализации и востребованности* творческих идей и разного рода технических, технологических, организационных, управленческих и других новаторских предложений кроется стимул к еще лучшему и более производительному труду.

*Творчество* – самая суть концепции Кайдзен.

*Материальное вознаграждение* должно определяться командой, заранее договариваются о доле в фонде оплаты труда для каждого на определенный период времени и в зависимости от результата или заранее известного личного вклада. Как говорят: «договор на берегу», его исполнение – дело чести каждого. Смысл в том, что мотивировать работников будут справедливость, согласованность и исполнение, всем понятный и принятый вариант материального вознаграждения за труд. Необходимо пересмотреть приоритеты, изменить подходы, цели и задачи. Многие задачи, которые всегда считались инженерно-техническими, теперь становятся социотехническими, что радикально меняет подход

к их решению. ФГУП ЦНИИмаш нужно реанимировать принципы и систему ценностей предприятий отрасли советского периода, определить те ценности и инструменты, которые позволяли ракетно-космической отрасли быть лидером, адаптировать их под сегодняшние принципы демократии с приоритетом человека и его потенциала и незамедлительно внедрять в практику. Но в то же время изучить, адаптировать японскую систему, интегрировать с советской в разумных пределах, исходя из целесообразности. Предлагаю внедрить в практику ФГУП ЦНИИмаш японскую систему по созданию отношений между работником и организацией, она сводится к следующим основным ценностям.

1. **Система пожизненного найма.** Договор «по умолчанию», а не юридические обязательства, которые в одностороннем порядке берет на себя организация (в стабильности существования, лояльность к предприятию и стимул к качественной работе, производительности труда).

2. **Система обучения на рабочих местах.** Непрерывное обучение – часть технологического процесса, интересная работа, повышение квалификации, стимул к постоянному совершенствованию себя как личности, овладение смежными профессиями. Все эти процессы, повышают качество жизни.

3. **Система ротации.** Переход из одного подразделения в другое воспринимается как обновление жизни, появляется импульс к освоению нового, развивается интеллект, осваиваются и используются в работе межпредметные связи, формируется процессное мышление, устанавливаются дружеские контакты, есть стимул работнику стать «человеком фирмы».

4. **Система достоинств.** Руководитель должен размышлять так: каждый человек уникален, имеет огромный потенциал, необходимый компании, каждому необходимо найти такое место, где бы он чувствовал себя наиболее комфортно и внес бы максимальный вклад в общее дело. Не рекомендуется жесткая аттестация, не рекомендую оценку по системе 360, предполагающую оценку всего коллектива. В нынешних обстоятельствах коррумпированности, предвзятости и внутренней конкуренции «за место под солнцем» такой подход будет выдавливать лучших, талантливых, независимых, гордых, которые много могут сделать для конкурентоспособности предприятия, а вот безнравственным субъектам, приспособленцам, лишенным креативных идей и творческого потенциала, будет раздолье, они по трупам будут карабкаться к руководству, власти, материальным благам.

5. **Система вознаграждений.** Значима выслуга лет при определении оплаты труда, но необходимо обратить внимание на качество труда и реальный позитивный вклад в развитие предприятия.

Такой подход требует терпения, внимания, уважения. Для японских компаний характерно партисипативное управление, вознаграждение связано с успехами или неудачами всей команды и компании в целом.

*Из вышеизложенного следует, что:*

- 1) надо любить своих сотрудников, тогда они будут с любовью относиться к делу, говорит гуру в области менеджмента, американец Д. Шоул;

- 2) автор вывела свою формулу качества, она звучит так: «качество – сделано с любовью»;
- 3) исключить страх наказания, так как он порождает ложь;
- 4) внутренние информационные потоки должны быть прозрачны;
- 5) критерии оценки труда, премирования, карьерного роста должны быть справедливы, понятны и доступны всем для ознакомления, одинаково работать для всех;
- 6) девиз предприятия ФГУП ЦНИИмаш во взаимоотношениях в социуме, т. е. внутри института и вне его может быть: «только честный труд и ничего, кроме справедливости и качества труда».

Быть честным выгодно со всех точек зрения:

- сохранишь хорошую репутацию;
- не запутаешься в показаниях;
- будешь в гармонии со своей совестью;
- заслужишь уважение коллег;
- поддержишь репутацию предприятия своей добросовестностью;
- привлечешь внимание клиентов, партнеров, стейкхолдеров и сформируешь имидж добропорядочного и социально ответственного производителя, что экономически выгодно. Сначала ты работаешь на репутацию, потом она на тебя. Прислушайтесь к совету, это работает!

Экономическую эпоху сменила гуманистическая, это говорит о том, что приоритетной ценностью является человек, удовлетворение его индивидуальных потребностей, потенциал работника необходим для устойчивого развития не только России, но и для любого предприятия.

В связи с чем ФГУП ЦНИИмаш рекомендуется обратить особое внимание на зарубежный опыт и предложения, сделанные в отчете по созданию системы мотивации и стимулирования производительности труда. Предложения внесены на основе изучения многолетнего опыта успешных мировых брендов, которые смогли стать лидерами благодаря формированию сильной корпоративной культуры, которая является ключом к накоплению и приумножению интеллектуального капитала, способствует сплочению работников вокруг единой системы ценностей, высокой мотивации к производительному труду, а значит, служит гарантом успеха и конкурентоспособности предприятия.

### **Заключение**

1. Ракетно-космическая промышленность (РКП) является частью промышленности страны, и ее развитие неразрывно связано с экономикой России в целом. Эта связь имеет диалектический характер: состояние экономики накладывает определенные ограничения на возможности РКП, и в то же время высокая наукоемкость последней оказывает влияние на инновационное развитие экономики, которое заложено в последних стратегических планах. Кроме того, мировой глобальный кризис, непрекращающиеся санкции, которые вынуждают

активно использовать внутренний ресурс, технологии и разработки прошлых лет, в том числе эпохи СССР, замороженные в угоду выгоды отдельных лиц, стремящихся использовать зарубежные технологии, сегодня мобилизуют страну к активности интеллектуальной, научной, креативной деятельности с целью импортозамещения и насыщения внутреннего рынка необходимой продукцией. Зависимость от мировой экономики, от кризисных волн, которые «накатываются» на хозяйствующие объекты через примерно равные промежутки времени, определенные нашим выдающимся экономистом Н.Д. Кондратьевым в 20-е годы прежнего столетия, должна остаться в прошлом. Как считают ученые, именно интенсивное внедрение новых технологий позволяет смягчить действие кризиса на экономику и обеспечить устойчивое развитие страны в целом.

2. Особая роль ракетно-космической отрасли и промышленности (РКП) в инновационном развитии страны и обеспечении ее безопасности закладывается в стратегии развития отрасли, которая предусматривает: удержание и укрепление позиций на мировом космическом рынке в условиях жесткой конкуренции между ведущими державами мира; превращение космической отрасли в локомотив высокотехнологического развития экономики страны; «космическое» обеспечение передового уровня фундаментальной и прикладной науки как основы для революционных прорывов в направлениях, составляющих содержание шестого технологического уклада; использование космических проектов (возможно, с участием других стран) для внутренней и глобальной консолидации народов и реализации новой парадигмы устойчивого ноосферного развития человечества. Эти стратегические задачи в сочетании с более конкретными повседневными задачами (пуски КА, навигация, связь, дистанционное зондирование Земли, космические услуги в интересах народного хозяйства и населения, создание новых технологий в вакууме, изучение космического пространства и др.) требуют прежде всего более полного использования человеческих интеллектуальных ресурсов.

3. Проведенный учеными анализ показал, что основные проблемы, стоящие на пути решения поставленных задач, связаны с: несовершенством институтов (в широком понимании этого слова) и инфраструктуры, изношенностью оборудования, отсталостью научно-экспериментальной базы и электронно-вычислительных средств, неразвитостью экономических инструментов (в частности, инструментов частно-государственного партнерства и межгосударственной кооперации) и, главное, с деградацией системы подготовки профессиональных кадров и *неэффективным использованием возможностей человеческого потенциала* во всех сферах деятельности. Фактически именно люди и их компетенция (как синтез знаний, способностей и личностных качеств) определяют успех в производстве, экономике, науке и организационной деятельности. При этом во многом успех зависит от внутреннего настроя на удачу, от мотивов и высших потребностей людей – в уважении и самореализации. Поэтому выбранная для исследования тема является исключительно актуальной. У исполнителей

данной НИР сложилось убеждение, что при наличии мощной мотивации на успех у «креативного класса» населения другие вышеперечисленные причины наметившегося отставания в развитии ракетно-космической отрасли перестанут иметь доминирующее значение.

*На основе исследования деятельности предприятия ФГПУ ЦНИИмаш в области мотивации и стимулирования труда работников можно сделать следующие выводы (часть выводов отчета).*

В институте проводится определенная работа с персоналом, применяются традиционные методы мотивации и стимулирования труда, имеются локальные нормативные акты, подтверждающие ряд действий в этом направлении.

К таким методам относятся:

1) стимулирующая надбавка молодым ученым выплачивается из фонда оплаты труда за счет статьи «Расходы на подготовку и переподготовку кадров»;

2) введение беспроцентных займов молодым специалистам, приобретение квартир, предоставление поручительства;

3) стимулирование труда работников осуществляется через премирование за основные результаты хозяйственной деятельности;

4) специальное премирование (за производственные достижения, выполнение отдельных заданий, улучшение качества продукции, экономии сырья, материалов и т. д.);

5) выплачиваются надбавки к окладам (тарифным ставкам) за сложность и напряженность работы, высокие достижения в труде, выполнение особо важной и срочной работы для ИТР;

6) надбавка за высокое профессиональное мастерство для рабочих;

7) доплаты за стаж работы.

В то же время социологический опрос и интервьюирование показывают неудовлетворенность работников применяемыми руководством института мерами для поддержания высокой трудовой активности и производительности труда.

К недостаткам системы работники относят нерегулярность и непредсказуемость денежных выплат в качестве надбавок и премиальных, их незначительность, отсутствие отработанной системы критериев для их получения. Поэтому применяемые меры не дают желаемого результата и требуют пересмотра всей системы материального и нематериального стимулирования на предприятии.

В отчете (2-я и 3-я главы) предлагается более эффективная система материального и нематериального стимулирования, приводится множество примеров из накопленного десятилетиями прогрессивного мирового опыта по вопросам мотивации и стимулирования труда.

В третьей главе предложены методы, принципы, подходы и технология формирования корпоративного поведения и корпоративной культуры предприятия. Разработаны варианты корпоративного и этического кодекса, сформулированы предложения по совершенствованию системы мотивации, материального и нематериального стимулирования работников. Сформирован комплекс рекомен-



даций по совершенствованию локальных нормативно-правовых актов, направленных на создание системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ЦНИИмаш.

Исследование показало, что управляющий состав недооценивает определяющей роли человеческих (интеллектуальных) ресурсов в деятельности предприятия, имеются недостатки в применении методов мотивации, что отрицательно влияет на производительность труда, общую атмосферу, морально-психологический климат и корпоративное поведение работников. Причины неудач кроются в отсутствии знаний, профессионального подхода в управлении социальными организациями в новых условиях жесткой конкуренции, и турбулентности окружающей среды. На основе изучения опыта успешных корпораций и современных принципов управления социально-экономическими структурами автор пришел к необходимости создания специализированного подразделения по управлению человеческими ресурсами (УЧР), основополагающей функцией которого должно быть создание конкурентоспособной корпоративной культуры с учетом миссии, целей и стратегии развития ФГУП ЦНИИмаш. Специалисты службы управления человеческими ресурсами должны быть помощниками руководителя ФГУП ЦНИИмаш и экспертами для руководителей всех служб и подразделений предприятия.

В их функции должны входить: разработка стратегии развития человеческих ресурсов; разработка и реализация программы формирования корпоративной культуры, мотивирующей сотрудников на высокие достижения в труде; отбор и расстановка кадров с использованием методик многоуровневого исследования личности и профессионализма претендента на занимаемую должность; программы повышения квалификации и карьерного продвижения; внедрение наставничества; организация и проведение семинаров и тренингов для управленческого персонала; другие задачи, связанные с подготовкой и развитием профессиональных кадров. Девиз специалистов службы УЧР должен звучать примерно так: «Нет предела совершенству!». У руководителей всех уровней должно быть видение путей развития и достижения поставленных целей перед работниками. Институт необходимо рассматривать как живой и изменяющийся организм, как взаимосвязанную систему, в которой деятельность каждого органа влияет на общее здоровье предприятия. Поэтому требуется систематическое участие и комплексный подход в управлении как каждым подразделением в отдельности, так и всем предприятием в целом с учетом специфики предприятия и всех составляющих, влияющих на достижение синергетического эффекта в совместной деятельности.

Наступившая гуманистическая эпоха требует индивидуального подхода в управлении персоналом, комплекса знаний о человеке, его реакциях на те или иные стимулирующие воздействия. В этом направлении учеными-психологами, социологами, генетиками, нейрофизиологами выполнены глубокие исследования, на основе которых накоплена система знаний о поведении человека на работе, на которую и надо опираться в практике управления мотивацией персонала.

Предложены наиболее эффективные методики и подходы по организации системы мотивации, корпоративной культуры, выработке стратегии развития человеческих ресурсов с учетом специфики предприятия и требований времени. Сформировано методическое пособие, включающее конкретные предложения по решению разных задач при управлении людьми. В пособии представлены теоретические положения, практические рекомендации по изучению работника с целью максимально полного использования его потенциала во имя достижения цели предприятия, осуществления его миссии и завоевания лидирующих позиций в космической отрасли на мировых рынках. Предлагаемые материалы являются системой взаимодополняющих знаний о природе человека и методах результативного и эффективного управления человеческими ресурсами.

Автор пришел к выводу, что проблема не сводится к более эффективному использованию инструментов стимулирования. Проблема заключается в создании мощной корпоративной культуры как основы для индивидуального и коллективного творчества и создания прорывных технологий и конкурентных преимуществ в рассматриваемой космической деятельности. Формирование корпоративной культуры, ее поддержание и развитие требует усилий всего коллектива. Основным руководящим документом по формированию системы ценностей и корпоративного поведения должен быть корпоративный кодекс ФГУПР ЦНИИмаш, варианты которого авторами предложены.

И в заключение хочется пожелать научному, творческому коллективу института проявить участие, активность, энтузиазм в создании конкурентоспособной корпоративной культуры. Корпоративную культуру надо формировать на основе общечеловеческой системы ценностей во благо общества, творческой и научной реализации всех сотрудников, перспективного, уникального космического научно-исследовательского центра, высокая миссия которого заключается в поддержании устойчивого развития глобального мира и повышения качества жизни всех граждан планеты Земля.

**Раздел II**  
**КРЕАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ**  
**К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ РОССИИ**  
*Г.И. Ванюрихин*

---

**О противостоянии**  
**мировым финансовым кризисам**

(Тезисы доклада на заседании Экспертного совета по развитию институтов инновационной системы при Комитете по науке и наукоемким технологиям в Государственной Думе РФ от 14 мая 2009 г.)

**I. Глубинные причины переживаемого кризиса**

Основные причины кризиса ученые связывают:

1) с эгоистической политикой транснациональных корпораций, особенно на постсоциалистическом пространстве и пространстве развивающихся стран, стремящихся, с одной стороны, ограничить самостоятельное развитие стран, а с другой стороны, искусственными мерами активизировать спрос на свою продукцию; за этой политикой стоит также стремление погасить протестную активность людей путем их кредитного (в частности, ипотечного) закабаления;

2) с сознательным нарушением баланса между производственной сферой и финансовой системой, порождающим «мыльные пузыри» и необеспеченные обязательства;

3) с нравственной деградацией банкиров и обслуживающего их менеджмента, вводящих в заблуждение людей относительно истинной ценности активов компаний и предприятий с целью получения спекулятивной прибыли;

4) с тяжелейшей болезнью и саморазрушением американской экономики – с ее гигантскими дефицитами и колоссальными бюджетными, торговыми и платежными дисбалансами; с необходимостью «связать» доллары за границей;

5) с целенаправленной политикой и технологией финансово-идеологических групп, организующих работу гигантского «финансового насоса», обеспе-

чивающего за счет манипулирования золотом, долларом, кредитами и ценными бумагами «высасывание» ресурсов отдельных стран и их перераспределение в свою пользу.

На экономическом форуме-2009 в Москве ведущие ученые-экономисты мира (Эрнандо де Сото, Джоэл Курцман, Ричард Клариде, Насим Талеб, Клаус Шмидт Геббель, Рачурам Раджан) отметили, что:

1) финансовая мировая система является нестабильной. Нет надежных регуляторов, не допускающих «финансовых пузырей», или своевременно их «прокалывающих» механизмов. Аудиторские фирмы, дающие оценки корпорациям, работают субъективно и неэффективно. Нужна новая система оценки и мониторинга корпораций;

2) банковские и другие структуры скрывают риски в погоне за «барышами», выдавая сверхрисковые кредиты; именно скрытые риски, а не ипотеки как таковые «разогнали» кризис;

3) «грязные» деривативы, заполнившие рынок, незарегистрированные и необеспеченные реальными ресурсами (на сумму 1,5 квадрильона – Къезе) разрушают кровеносную систему экономики;

4) сам капитализм как система поощряет «мыльные пузыри», и его надо перестраивать, «делать по-настоящему» (Насиб Талеб, *New-York Universal*).

## II. Состояние российской экономики по мнению ведущих экономистов

Здесь мы приводим мнения М. Делягина, Н. Кричевского, В. Иноземцева, А. Попова.

Наша экономика менее разнообразна и потому менее жизнеспособна. Экспортная выручка на 60% зависела от цен на нефть. С 2006 года российская экономика шла на 2-х ногах: экспорт и внешние займы. И эти две ноги подрублены под корень!

Правящая бюрократия сознательно не допускала, чтобы экспортные деньги шли на модернизацию! Деньги шли на массовое инвестирование в стратегических конкурентов. Устроенный в стране голод на деньги принудил наши предприятия брать иностранные кредиты, что поставило под угрозу национальную собственность (внешние займы оказались «наживкой» в руках финансовых идеологических групп). Инвестиционная политика государства как решающее звено в развитии экономики оказалась несостоятельной. Недоплаченный труд привел к нарушению экономических балансов (балансов материальных, трудовых и финансовых ресурсов) и невозможности организовать эффективный внутренний спрос, а также серьезно развить малый бизнес.

Коррупция и отсутствие общественного контроля не позволяют эффективно использовать (для развития производства и создания инфраструктуры) даже те средства, которые были накоплены в «тучные» годы: значительные суммы уже истрачены на помощь «жирным котам» и на оплату их кредитов.

### **III. Что предлагается сделать для выхода из кризиса или, точнее, как пережить депрессию**

**А. Меры экстренной помощи.** Меры, предложенные в антикризисной программе, конечно, окажут и уже оказывают определенное влияние на жизнь людей, но, по мнению ученых, они носят технический характер, неравномерно и несправедливо распределяют народные средства и не меняют глубинных причин и сил, ослабляющих нашу экономику вообще и особенно в условиях кризиса.

В дополнение к этим мерам ученые (проф. В. Иноземцев и другие) предлагают следующее.

1. Надо отказаться от мифа об особой значимости России в мировой экономике, о возможности превращения Москвы в глобальный финансовый центр. Надо признать, что наша страна – сырьевой придаток Европы. Производственные фонды стареют, инфраструктура разрушается. Рубль – периферийная валюта, на которую приходится 0,16% оборота мирового финансового рынка. Надо признать: Россия – отставшая от лидеров страна, нуждающаяся в догоняющей индустриальной модернизации.

2. Главная задача – превратить сырьевую отрасль из основного лоббиста собственных сиюминутных интересов в дойную корову российского догоняющего развития.

*Целесообразно:*

– резко понизить тарифы на товары и услуги естественных монополий и открыть доступ к дешевым ресурсам тем, кто способен построить на этой основе новые эффективные технологии;

– воспользоваться кризисом на глобальных рынках, чтобы осуществить масштабные закупки технологий и технологического оборудования по заниженным ценам. В этом случае и задача переподготовки специалистов приобретает высокий практический смысл: нужны специалисты по внедрению новой технологии и эксплуатации нового оборудования (сейчас мучительно ищут, чем занять уволенных и безработных: городской альпинизм, другие экзотические специальности).

3. Активизировать инвестиционный процесс.

Ввести пониженную ставку на налог для предприятий, создаваемых с нуля: уменьшить НДС вдвое, освободить от налога на прибыль в течение 3–5 лет, дотировать до 50% расходы на электроэнергию и т. д.

Поскольку внутренних источников инвестиций недостаточно (финансовая система страны слаба), предусмотреть дополнительные послабления для иностранных инвесторов: освобождение от налога на прибыль до момента окупаемости инвестиций. Это необходимо для развития мобильной связи, компьютерной техники, микросхем, бытовой техники, лекарств. Условием предоставления особого налогового режима могло бы стать соблюдение графика увеличения доли российского сырья и компонентов в производимой продукции (индекс локализации производства).

*Ввести налог на прибыль, извлекаемую из биржевых спекуляций* (с предельной ставкой 75–80% для доходов, полученных от вложений менее чем на 7 дней, которая бы снижалась до 0% применительно к инвестициям на 3 года и более). Провести радикальную реформу фондового рынка: создание единой биржи, единого (центрального) депозитария и регистратора, новые правила, дестимулирующие чисто спекулятивную деятельность и поощряющую инвестиционную деятельность (см.: Сидорович, В.А. Экономический кризис и новые принципы регулирования финансового рынка / В.А. Сидорович // Общество, государство, политика. – М.: Профиздат. – 2009. – № 1).

*Провести налоговую реформу* с введением рентных платежей, новых налогов, в том числе налога на спекулятивные финансовые сделки, или налоговых льгот для начинающего бизнеса (см. выше), но и с более равномерным распределением налоговой нагрузки в межотраслевом разрезе (см., например, Олег Буклемишев. – Ведомости. – 4 мая 2009 г.).

***Усложнить приобретение российскими компаниями своих конкурентов и смежников, направленное на слияние и поглощение, ограничив средства на эти дела 25% собственного капитала. Власти должны поощрять органический индустриальный рост, а не спекуляции.***

4. *Надо измениться и самому государству, став государством развития (а не только собирателем налога).* Это касается не только искоренения коррупции и воровства, но и определения ясных целей и повышения эффективности использования государственных средств.

После принятия пакета законов, направленных на ограничение монополизма, снижение издержек и поощрение инвестиционной деятельности (вытекающих из предложенных мер), было бы полезно ввести *3-летний мораторий* на Налоговый кодекс, другие законы и правила (это полезно для внутренних организаций, малого бизнеса и внешних инвесторов).

Ввести уведомительный принцип регистрации предприятий (отладить проблему «одного окна»). Исключить из Земельного кодекса принцип деления земель на категории, провоцирующий коррупцию. *Ввести принцип недопущения пересмотра норм регулирования бизнеса в сторону их ужесточения!*

Необходимо создать новый институт (министерство) развития и инновационных технологий (за счет сокращения других неэффективных министерств и ведомств) с задачами: реализации инфраструктурных проектов, оценки эффективности инновационных решений, предоставления средств для внедрения нововведений (как делало это Министерство промышленности и торговли совместно с банком Японии в 1960–1970 годах).

Российской власти надо измениться, чтобы соответствовать целям государства развития и заняться:

- 1) перекачкой инвестиций из традиционных отраслей в новые отрасли;
- 2) реализацией предпочтения расширения рыночной доли показателям прибыли;

- 3) насильственным внедрением современных технологий;
- 4) оказанием помощи бизнесу, при этом:
  - нельзя давать деньги компаниям, контролируемые акционеры которых зарегистрированы за границей;
  - помощь должна оказываться только в обмен на строго оговоренное снижение тарифов и цен на внутреннем рынке;
  - помощь надо увязывать с программой технологического перевооружения и экономией ресурсов (не менее 50%), при этом не следует рефинансировать долги российских компаний, если переход контроля над ними к иностранным инвесторам повлечет за собой ускорение технологических инноваций в соответствующих отраслях;
- 5) активно участвовать в развитии инфраструктуры (строительство дорог, железнодорожных путей, авиаузлов и др.) с участием отечественных и иностранных компаний, но по средневропейским ценам (у нас они в 1,5–2 раза выше) и с жесточайшим (возможно, с использованием иностранцев) контролем качества.

## **Б. Фундаментальные предложения**

1. *Надо отказаться от мифа, что можно выжить в кризисных условиях и обеспечить экономический рост без перераспределения собственности и глубочайших экономических и общественно-политических преобразований.*

Эти преобразования назрели и обоснованы в работах наших ученых: в частности, в трудах В. Коптюга, Н. Моисеева Д. Львова, Л. Абалкина, С. Глазьева, Р. Нигматулина, Г. Осипова, Р. Яновского, И. Гундарова, В. Якунина, С. Сулакшина, Ю. Болдырева, других ученых и общественных деятелей.. Может быть, кризис подтолкнет наших законодателей и высокопоставленных чиновников к привлечению ученых и общественных деятелей к разработке стратегии развития России.

2. Важнейшим условием успешности антикризисных программ и программ развития является возвращение ренты народу (Львов, Д.С. Вернуть народу ренту / Д.С. Львов. – М.: Изд-во «Эксмо», изд-во «Алгоритм», 2004). Требуются законы о ренте и ее эффективном использовании для повышения уровня и качества жизни народа. Одновременно ждут своего часа законы о монополии государства на водку и табак, о введении налога на сверхдоходы и имущество, что даст дополнительные ресурсы (в сумме, по подсчетам И Гундарова, более 100 млрд долларов в год (Гундаров, И. Пробуждение: пути преодоления демографической катастрофы в России / И. Гундаров. – М., 2001).

3. Развитие экономики невозможно без баланса издержек, цен, оплаты труда. Это закон, который нельзя игнорировать, как закон природы. У нас издержки не покрывают цены на зерно и другие продукты, зарплата не позволяет выкупать зерно и услуги (особенно коммунальные, образовательные) по их реальным ценам и не способствует развитию соответствующего производства, а

цены на бензин, ГСМ и тарифы на продукты монополий явно завышены (Нигматулин, Р. Как обустроить экономику и власть России / Р. Нигматулин. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2007). Требуется закон о труде и зарплате с доведением фонда зарплаты до европейского уровня (65% вместо нынешних 30%). Все это можно постепенно и грамотно осуществить без увеличения денежной массы и существенного роста инфляции. Ученые (С. Сулакшин и другие) полагают, что ключевой для экономического развития является инвестиционная политика, и главным инвестором должен выступать сам народ, человек труда; без него не решается и проблема внутреннего спроса – что особенно важно в период мирового кризиса. По мнению С. Глазьева и М. Делягина, экономическое развитие тесно связано с переходом на новый технологический уклад (нано- и биотехнологии, экспертные интеллектуальные системы и системы искусственного интеллекта, использование термоядерной энергии и высокотемпературных сверхпроводниковых систем), осуществлением мощного технологического рывка, но сомнительно, что эти задачи можно доверять современным чиновникам, которых М. Делягин называет клептократией.

4. Ученые (Н. Моисеев и другие) считают, что наступило время для реализации «универсального рынка», то есть всех тех механизмов, которые производят отбор не только товаров, технологий и способов производства, но и организационных форм существования социальных организаций того или иного общества, самих механизмов конкуренции и кооперации, «образов жизни» во всем их многоплановом облике. Именно образ жизни все более и более определяет качество всего, что производит и воспроизводит человек.

Настоящая конкуренция товаров и услуг невозможна без политической конкуренции, без демократической смены политического руководства по мере его профессионального и морального «изнашивания». Новые информационные технологии позволяют придать этому процессу непрерывный (не дискретный) характер. В идеале мы представляем себе дело так, что ответственные люди отказываются занимать ответственный пост, если не чувствуют в себе соответствия новым обязанностям, и стремятся избежать публичного позора. Такую систему жесткой публичной ответственности надо создавать в законотворческом порядке: слишком высока цена ошибок высших руководителей, ведь на карту ставится судьба страны! (Вспоминается история, описанная Джонатаном Свифтом, когда кандидату на пост министра предлагается пройти по канату через глубокий ров. Какие тут могут быть взятки?!)

5. Логично, что законы и постановления должны вырабатываться во имя высокой цели, которую называют миссией страны (национальной идеей). *«Весь мировой опыт свидетельствует, что выйти из глубочайшего кризиса, достичь подлинного величия и славы может та страна, то общество, которое воодушевлено великой идеей, сплачивающей народ, делающей его способным на исторические свершения и подвиги»* (Л. Абалкин). Академик считает, что «россий-



ская идея» должна ориентироваться на создание мощного среднего слоя, среднего класса (см.: Абалкин, Л. Россия: поиск самоопределения / Л. Абалкин. М.: Наука, 2005). Мы бы еще добавили, что именно партия среднего класса по мере его созревания станет со временем основной партией, определяющей цель и стратегию развития страны. Но в чем может состоять эта цель? Какое общество подходит для России и какие социально-духовные приоритеты должны быть реализованы?

Если крупнейшие ученые-экономисты признают, что капитализм нравственно деградировал и его «надо доделывать» (см. р. 1), а рыночные регуляторы, которые он создал, не работают, финансовая система порождает «мыльные пузыри», от «лопания» которых страдают миллиарды людей; кроме того, «общество потребителей», или «потребляйства», разрушает природу, подобно крыловской свинье под дубом, то надо ли нам строить этот капитализм?

Автор пришел к выводу, что национальная идея России (как высший национальный институт) может состоять из трех составляющих: *геополитической, политико-экономической и социально-духовной* (Ванюрихин, Г. Новые возможности управления обществом в эпоху научно-технического прогресса / Г. Ванюрихин. – МГУ, 31 мая – 2 июня 2007 г). Труды 5-й Международной конференции: «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации. – М.: РОССПЭН, 2007).

В качестве геополитической основы можно принять определение России как уникальной евразийской цивилизации общинного типа (проф. А. Субетто. Экономические законы развития России // Кострома, КГУ им. Н.А. Некрасова. – Проблемы новой политической экономии. – № 1–2, 2003).

Из возможных политико-экономических систем мы останавливаемся на *цивилизме* в понимании акад. В.С. Нерсисянца, в котором неделимая гражданская (цивилитарная) собственность сочетается с частной собственностью на прибыль от доли каждого гражданина (см.: Нерсисянц, В. Национальная идея России во всемирно-историческом прогрессе равенства, свободы и справедливости. Манифест о цивилизме / В. Нерсисянц. – М.: Изд-во НОРМА, 2001). По мнению автора манифеста, преобразование социалистической собственности (проведенную приватизацию академик считает юридически неправомерной) в гражданскую собственность ведет к новому строю с более содержательным (чем при капитализме) принципом равенства и справедливости, с более развитыми формами собственности, свободы и права.

Приоритеты социально-духовных ценностей могут быть выражены триединством Народовластия, Державности (Государственности) и Духовности в трактовке акад. Г. Осипова (см. книгу «Глобальный кризис западной цивилизации. Россия». – М., 2009).

Представляется, что новые средства информации и коммуникации создают технологическую базу для реализации *приоритета народовластия*, что соответствует конституционному принципу: власть принадлежит народу. При наличии правовой базы и специально созданной инфраструктуры народ может уже

сейчас непрерывно (а не раз в 5–6 лет) контролировать выполнение властью заявленных программ, соблюдение государственных интересов и прежде всего интересов национальной безопасности – *приоритет государственности*. Народ заявляет свои *духовные потребности*, добивается их принятия народным государством и с помощью общественных институтов и технических средств оценки и мониторинга контролирует степень их реализации – так реализуется *приоритет духовности*. Таким образом, тройка «народовластие – государственность – духовность», опираясь на развитые общественные институты и информационные возможности, становится реально действующим и вполне прозрачным фактором – социальной частью национальной идеи, не только овладевающей массами, но и контролируемой массами.

Национальная идея (в том или ином виде) станет силой, когда она будет принята народом, станет частью его жизни. Для этого, по выражению философа М. Мамардашвили, надо организовать «машину переживания». Такую задачу должна выполнить наша славная интеллигенция, средства массовой информации.

## Глава 1

# НОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ КАК ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАНЫ

*Многие авторы, начиная с К. Маркса, считают, что именно конкуренция обеспечивает прогресс в развитии не только экономики, но и в общем развитии страны, всего мира. Рассматривая различные уровни конкуренции, автор, вслед за выдающимся ученым Н.Н. Моисеевым, приходит к выводу, что на данном витке цивилизации на первое место выходит конкуренция образов жизни людей. Такая конкуренция может снизить уровень агрессии в мире, в идеале может сделать невозможной насилие против страны, которая обеспечивает высокий уровень жизнедеятельности, а также служит примером для других стран. В свое время автор внимательно прочитал «Выбранные места из переписки с друзьями» Н.В. Гоголя, где высказывается простая мысль: только личный пример начальника может прекратить в губернии злоупотребления и воровство. Продолжая эту мысль, можно предположить, что пример успевающей во всех отношениях страны может остановить агрессию и ограбление других стран в мире.*

### 1.1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Конкуренция в своем развитии прошла несколько этапов. Вначале шла речь о конкуренции товаров и услуг. И выигрывает эту конкуренцию та организация, которая предлагает более качественный товар или услугу при одинаковой цене или заданное качество при низшей стоимости. На смену этой конкуренции пришла конкуренция компетенций. Ключевая компетенция личности определяется как совокупность базовый знаний (умений) и инвариантных качеств личности, среди которых важнейшее значение имеют творческие способности. О творческих способностях автор написал несколько докладов и книг, в том числе монографию «Креативный менеджмент. Здесь отметим, что креативное мышление предполагает способность находить решения в не полностью определенной среде, находить «выход из безвыходных ситуаций». Ключевая компетенция организации – это способность «выбросить» на рынок товар или услугу, которую не ожидают конкуренты, и тем самым завоевать рынок. Примером могут служить пресловутые джинсы, а в более интеллектуальном пространстве – так называемые смартфоны. Что касается услуг, то примером может служить послепродажное обслуживание сложной техники. В течение ряда лет автор состоял членом Экспертного совета Государственной думы по развитию институтов национальной инновационной системы. Конкуренция на уровне национальной инновационной системы – это более высокий класс конкуренции. Указанная система включает генерацию новшеств, их сопровождение на всех уровнях и реализацию с помощью институтов развития. На последнем этапе новшества превращаются в инновации. Здесь возникает много проблем творческого харак-

тера (генерации), организационного сопровождения (менеджмент), правового порядка (регистрация патентов и распространение прав собственности среди всех участников инновационного процесса). Некоторые крупные ученые считают, что наши институты развития не выполняют свои функции, что сильно тормозит развитие национальной инновационной системы. Это было отмечено на конференции «Технодоктрина-2014», в которой принимал участие автор. Нам до сих пор не удалось «превратить сырьевую отрасль в дойную корову российского догоняющего инновационного развития». Несмотря на то что об этом много раз было заявлено с самых высоких трибун. Сейчас (когда нас обложили санкциями) мы пожинаем плоды нашего технологического инновационного отставания. Однако более высокий уровень конкуренции был предложен выдающимся математиком и социологом акад. Н.Н. Моисеевым.

### 1.2. РЫНОК В МИРЕ ЖИВОГО ВЕЩЕСТВА

Так мы приходим к великой идее Н.Н. Моисеева: наша страна может выиграть самую высокую конкуренцию в мире, создав новый образ жизни людей. Это более высокий уровень конкуренции – после конкуренции товарами, услугами, компетенциями, национальными инновационными системами; в разработке национальных инновационных систем автору пришлось участвовать в составе Экспертного совета Государственной думы. О новом образе жизни людей, соответствующего конкуренции на новом рынке, наш выдающийся ученый и истинный патриот России писал в ряде работ. Например, в 3-томном труде, изданном в МНЕПУ, автор пишет: «В основе любого развития лежит ОТБОР новых, непрерывно развивающихся форм организации живой природы, олицетворяющих творческое начало природы... В живом мире к этим общим законам (физики и химии) добавляются специфические принципы отбора, которые, я полагаю, уместно называть РЫНКОМ... Рынок в мире живого вещества – это своеобразная система соревнований, отбирающих наиболее приспособленных к сегодняшним условиям жизни... Тот рынок, о котором пекутся экономисты, является лишь частным случаем общего РЫНКА... На новом витке антропогенеза жизнь человека будет управляться новым типом РЫНКА, обладающим определенным горизонтом предвидения: общество станет заботиться о судьбе следующих поколений... В перечне многочисленных принципов отбора будут фигурировать интересы наших потомков». Итак, Н.Н. Моисеев пишет о РЫНКЕ новых образов жизни людей, в создание которого должна включиться и наша страна. Что же автор вкладывает в понятие образа жизни?

### 1.3. НОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ

Если следовать обыденному утверждению, то образ жизни трактуется как совокупность активностей, проявляющая себя в повседневной жизни человека и в общении с другими людьми (Википедия). Н.Н. Моисеев придавал этому понятию более широкий смысл, который можно назвать новым образом жизни.

По Моисееву, эта активность человека как носителя общекультурного разума, коллективного интеллекта на новом витке цивилизации. Это новая стратегия жизни, обеспечивающая в конечном итоге коэволюцию природы и человека. Этой проблеме академик Н.Н. Моисеев уделил особое внимание в своих многочисленных монографиях, которые известны нашему научному сообществу. Русский новый образ жизни – это возвращение к национальным ценностям, доминирование общественного над индивидуальным, отторжение западных ценностей потребительского общества, ведущих к разрушению природы и самого человека с его симулятивными потребностями<sup>1</sup>. Симулятивное потребление предполагает такое потребление, в котором важна прежде всего стоимость, а не полезность товара.

Добавим важную особенность русского характера и русского духа. В своей монографии «Как возможно творческое мышление» И.А. Бескова отметила связь между способностью пропускать в сознание противоречивую информацию и способностью к творчеству<sup>2</sup>. С другой стороны, наш известный философ Н.А. Бердяев показал, что русский человек (русский дух) просто «соткан» из противоречий: деспотизм и анархизм, вольность; жестокость и доброта; индивидуализм и безличный коллективизм; национализм и универсализм (Ф.М. Достоевский); искание Бога и воинствующее безбожие (+ В.Г. Белинский); смирение и склонность к бунту. Указанные противоречия имеют свою причину исторического и географического толка. Другой известный философ Н.Ф. Федотов считал, что противоречия – это крайние проявления одной и той же русской души, и он описал модель противоречивого человека в виде эллипса, и его двоцентрие образует то напряжение, которое только и делает возможным жизнь и движение непрерывно изменяющегося соборного механизма<sup>3</sup>. Из сопоставления изложенных утверждений можно сделать вывод: причина талантливости русского человека (русского духа) состоит в его противоречивости, и «противоречивая хозяйка» (наше сознание) легче допускает в свой дом «противоречивых» (неотесанных) гостей, то есть внешнюю разнообразную неотфильтрованную информацию о внешнем мире, несмотря на действие психологической защиты. Это личное мнение автора, впервые изложенное на одном из семинаров в МГУ имени М.В. Ломоносова в 2004 году и опубликованное в ряде изданий.

#### 1.4. КАК МОЖНО СОЗДАТЬ НОВУЮ ЖИЗНЬ В РОССИИ

Можно ли построить этот новый образ жизни людей в навязанной нам капиталистической системе в ее худшем (диком) варианте? Сама жизнь (падение уровня жизни людей, рост бедноты, признаваемые официально, и другое) отвечает на этот вопрос отрицательно. Н.Н. Моисеев писал о разнообразных формах

<sup>1</sup> Экономика для человека: социально ориентированное развитие на основе прогресса реального сектора. Материалы Московского экономического форума / под ред. Р.С. Гринберга, К.А. Бабкина, А.В. Бузгалина. – М., 2014. – С. 75–76.

<sup>2</sup> Бескова, И.А. Как возможно творческое мышление / И.А. Бескова. – М., 1993.

<sup>3</sup> Истоки и смысл российской цивилизации. Учебное пособие для вузов / В.Ф. Шаповалов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – С. 33, 43.

социализма<sup>4</sup>, в рамках которых можно создать Новый образ жизни людей, привлекательный для других народов. Академик писал: «Вот почему я утверждаю, что при всем различии социальных структур их дальнейшее развитие неизбежно должно приобрести общую, социалистическую составляющую. В конечном счете именно социализм в его бесконечно разнообразных формах – это я особенно считаю нужным подчеркнуть – окажется той рациональной организацией общества, которая сформируется в эпоху ноосферы»<sup>5</sup>. Одна из таких форм социализма предложена выдающимся юристом академиком В.С. Нерсесянцем, которую он назвал цивилизмом или гражданским обществом. В этом обществе природная рента и все, что создано народом, составляет неделимый общественный фонд, а каждому гражданину принадлежит прибыль от своей доли, которой он может распоряжаться самостоятельно. В.С. Нерсесянц пишет: «Без права собственности нет и не может быть свободы и справедливости»<sup>6</sup>. Так решается вопрос о собственности, о котором писал еще Мэн-Цзы в 4-м в. до н.э.: «Что касается народа, то, не имея постоянного имущества, он не обладает из-за этого постоянными чувствами, и поскольку не обладает постоянными чувствами, то распускается, становится безнравственным и творит все, что захочет»<sup>7</sup>. Как бы переключаясь с Мэн-Цзы и Н.Н. Моисеевым, выдающийся экономист акад. Л.И. Абалкин в своей последней книге утверждает, что стержнем устойчивого общества может быть только средний класс, имеющий собственность<sup>8</sup>. Академик пишет: «Принципиально важно подчеркнуть, что представитель среднего класса должен иметь два вида доходов: по своему труду и квалификации и доходы от собственности (в самом широком понимании). Только в этом случае работник, независимо от своей специальности, получает право быть независимым от продажи своей рабочей силы, обретает экономическую и политическую свободу, становится не просто объектом, но и субъектом демократической организации общества»<sup>9</sup>.

Если мы в рамках социализма или цивилизма создадим новый образ жизни людей и выиграем мировую конкуренцию на этот уникальный продукт коллективного интеллекта, то тогда, скорее всего, разумное большинство мирового сообщества поверит, что русский народ не зря победил в той страшной войне и что именно Россия несет новый смысл развития человечества, без которого это человечество может погибнуть даже раньше, чем разразится экологическая катастрофа.

<sup>4</sup> Моисеев, Н.Н. Экология человечества глазами математика / Н.Н. Моисеев. – М.: Молодая гвардия, 1988.

<sup>5</sup> Моисеев, Н.Н. Экология человечества глазами математика / Н.Н. Моисеев. – М.: Молодая гвардия, 1988. – С. 251.

<sup>6</sup> Нерсесянц, В.С. Национальная идея России во всемирно-историческом прогрессе равенства, свободы и справедливости. Манифест о цивилизме / В.С. Нерсесянц. – М.: Норма, 2001.

<sup>7</sup> Мэн-цзы. IV в. до н. э. Таранов, П.С. Мудрость трех тысячелетий. – М.: ООО «Изд-во АСТ», 1997.

<sup>8</sup> Абалкин, Л.И. Россия: поиск самоопределения / Л.И. Абалкин // Очерки. – 2-е изд., доп. – М.: Наука, 2005.

<sup>9</sup> Там же. С. 60–61

Построение нового образа жизни в стране победившего социализма позволит создать мощный пример для других народов, сделает абсолютно ненужными колоссальные затраты на оборону, как в известной сказке Л.Н. Толстого об Иване-дураке и его двух братьях: Семене-воине и Тарасе-брюхане, немой сестре Меланье и о старом дьяволе и трех чертенятах, о которой я уже упоминал. В этой сказке воины Тараканьева царства напали на царство Ивана-дурака, но остановились, сраженные приглашением «дураков»: «Коли вам, сердечные, на вашей стороне житье плохое, приходите к нам совсем жить»<sup>10</sup>. Построение новой, счастливой жизни в нашей стране будет самой главной наградой поколению, которое победило в той страшной войне, принеся в жертву свои молодые неповторимые жизни. И никто не посмеет говорить о той нашей победе неуважительно, сравнивать освободителей Европы с захватчиками, рушить памятники нашим воинам. В поселке Борискино (Татария), где родился и вырос автор этого доклада, стоит памятник погибшим односельчанам. Там 169 фамилий (в том числе фамилия отца автора – Ванюрихина Ивана Николаевича), среди этих фамилий 7 Мироновых. Автор в свое время написал: «Спросите Мироновых сдавленно в поселке моем Борискине – там семь их фамилий вдавлено в каменномobeliske. Они положили голову в России, Литве и Польше, и нету в семье Мироновых наследников-мальчиков больше».

### **1.5. ПОЧЕМУ АВТОР УВЕРЕН, ЧТО РОССИЯ И РУССКИЙ ДУХ МОГУТ ПОБЕДИТЬ В КОНКУРСЕ НА НОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ**

Потому что: 1) нет настоящих достойных конкурентов, Америка и Запад давно утратили нравственную основу жизни в погоне за прибылью «любой ценой»; 2) в конкурентной борьбе побеждает творческое начало, а русскому человеку (русскому духу) оно свойственно более других, как показано выше; создание условий для всестороннего развития человека в рамках социализма или другого справедливого демократического общества многократно увеличивает творческий потенциал людей в соответствии с принципами синергетики; 3) простые люди (в том числе западные) устали от кошмара «мерзости и лжи» (Н.Н. Моисеев) и жаждут нового (космического) смысла жизни, который в настоящее время может дать только Россия.

Возможно, что именно России с ее новым образом жизни удастся разрешить самую грандиозную проблему, которую вслед за Буддой сформулировал выдающийся писатель и ученый Герберт Уэллс: «Все, чему учит история, как мы убеждаемся на страницах нашей книги (всеобщей истории мировой цивилизации), находится в полном соответствии с учением Будды. Невозможны, как мы видим, ни социальный порядок, ни безопасное существование, ни мир и счастье, ни справедливые вожди, *если люди не станут поглощены чем-то большим, чем они сами*. Изучение биологического прогресса открывает ту же закономер-

<sup>10</sup> Толстой, Л.Н. Собрание сочинений в 22-х томах / Л.Н. Толстой. – Т. 10. – М.: «Художественная литература», 1982.

ность: поглощение тесного индивидуального мирка более широким существованием. Забыть себя в более широких интересах – значит вырваться из тюрьмы своего замкнутого мира»<sup>11</sup>. Эта же мысль повторяется в Евангелии от Марка: «Кто хочет идти за Мною, отвергни себя и возьми крест свой и следуй за Мною» (гл. 8, п. 34).

Нам представляется, что именно эта задача – «вырвать человека из тюрьмы своего замкнутого эгоистического мира» – является главной и для современного образования.

---

<sup>11</sup> Уэллс Герберт Дж. Всеобщая история мировой цивилизации. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М., 2008. – С. 285.



## Глава 2

### РАЗВИВАЮЩЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ: НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

*Научная общественность вполне признала, что наше современное образование уступает тому образованию, что было в Советском Союзе. Именно тому образованию мы обязаны успехам в Космосе и выдающимся достижениям в развитии ядерной энергетики. Мы «откатились» назад в своем образовательном развитии: и с точки зрения фундаментальности обучения, и с точки зрения связи образования и воспитания. Вводя в общественный обиход образование как услугу, мы уподобили его важнейшую функцию «услугам прачечной и торговым услугам» (генерал-полковник Ивашов). Однако современные глобальные и национальные вызовы ставят перед образованием новые задачи, а развитие новых технологий открывают новые возможности, не достижимые в прежнее время. В данном разделе мы показываем эти возможности, впервые намеченные отечественными выдающимися учеными. Автор принимал активное участие в разработке принципов нового развивающего образования, и результаты этой работы нашли отражение не только в теории, но и в практике обучения в аудиториях ведущих вузов страны.*

#### 2.1. НОВЫЕ ЗАДАЧИ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

Образование должно отвечать на глобальные и национальные вызовы, а его качество должно быть адекватно сути возникающих проблем и, более того, оно должно обеспечивать «достижение нового качества консолидированного социума за счет возвышения человека, его духовности на основе восстановления гармоничного, самоподдерживающегося развития взаимосвязанных систем «Человек – Социум – Природа»<sup>1</sup>. Такая задача требует коренного пересмотра роли образования в развитии общества, его содержания и методики обучения.

В первую очередь надо пересмотреть требования к современному специалисту. Говоря о специалистах нового типа, ученые отмечают, что они должны обладать активностью предпринимателя, мудростью педагога, ответственностью врача, конструктивностью инженера, логикой юриста и пытливостью исследователя<sup>2</sup>. Творческая задача состоит в том, чтобы «воспитать новый тип инженера, в сущности *новый тип человека*, который бы не чувствовал себя потеряннным в быстро меняющемся мире, человека, которого изменения воодушевляли бы, человека, *способного к импровизации...*»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Аэроянц, Э.А. «Покорители мира» на кладбище своих побед. Региональные проблемы и стратегии устойчивого развития России / Э.А. Аэроянц – Сборник статей. – М., 1995.

<sup>2</sup> Управление качеством образования: Учебное пособие для вузов / Э.М. Коротков. – М., 2006.

<sup>3</sup> Маслоу, А.Г. Дальние пределы человеческой психики / А.Г. Маслоу. – СПб., 1997. – С. 70.

Насущная проблема образования состоит в том, что темпы развития технологии и самой социально-экономической жизни стали соизмеримыми с темпом передачи знаний, и, если придерживаться традиционной системы образования, то неизбежно отставание от жизни. В этих условиях требуется менять подходы к выбору содержания образования и разрабатывать новые методики (технологии) обучения, используя достижения научно-технической революции и учитывая процессы глобализации жизнедеятельности в мире.

Говоря о выборе и пересмотре содержания образования, отметим, что растущий процесс углубления и дифференциации знаний привел к их неоправданному дроблению – и в рамках специальностей, и в рамках направлений. Если мы стремимся расширить подготовку, то рискуем «размазать» обучение и получить поверхностного специалиста; а если сузить, специализировать обучение, то выпускник может не найти своего места на рынке труда. С учетом интенсивного технического и технологического прогресса этот риск возрастает.

Решение перечисленных проблем нам видится в двух направлениях: 1) в интеграции знаний и 2) в переводе акцента с обучения (знаниям, умениям) на формирование компетенций и развитие творческих способностей.

О проблеме интеграции знаний мы писали ранее<sup>4</sup>. Выявление общих закономерностей позволяет выйти на новый уровень обобщения, свойственный таким наукам, как теория колебаний, кибернетика, теория равновесия, синергетика, и др. Например, ко всем специализациям менеджмента, которым в последнее время занимался автор данного доклада, общим является *научный подход к управлению ресурсами*: сырьевыми, технологическими, финансовыми, информационными, временными (ударение на предпоследнем слоге) и, самое главное, интеллектуальными, творческими ресурсами. Проблема классификации и структуризации знаний (по определенным признакам) остается важнейшей, и новые информационные технологии (включая экспертные системы и программы искусственного интеллекта) могут способствовать ее решению.

Второй путь в разрешении проблемы опережающей подготовки специалиста, как отмечено выше, связан с переходом от знаний и метазнаний к формированию компетенций и развитию творческих способностей. В компетенциях органически соединяются базовые знания с профессионально значимыми и инвариантными личностными качествами выпускаемого специалиста. В работах автора показано, что для развития творческих способностей использование в учебном процессе реальных или учебных проблем, сознательное выделение противоречий, составляющих основу проблем, становится необходимым<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Ванюрихин, Г.И. Проблемы менеджмента как содержание обучения в вузе / Ванюрихин Г.И. – Научный вестник МГТУ ГА – № 30. Серия «Общество, Экономика, Образование». – М., 2000.

<sup>5</sup> Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление. Творческие подходы к выбору решений / Г.И. Ванюрихин. – МГУ имени М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013 г.

## 2.2. НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИВАЮЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ

Развивающее обучение, разработанное в трудах академика В.В. Давыдова<sup>6</sup> и других ученых, предопределяет иную структуру предметов: они должны строиться в соответствии с логикой научного исследования со способами научного изложения материала, с использованием таких предметных действий, которые позволяют обучаемому самостоятельно выделять отношения, имеющие всеобщий характер.

В результате исследования указанных выше проблем мы пришли к четырем принципам развивающего обучения: 1) принцип спирального построения программы: обучение начинается с практики, а теория как бы накручивается на стержень специальности с включением все более сложных теоретических вопросов; 2) принцип инверсии: обучение идет от принятых компетенций к необходимым предметам на расширенном поле знаний; 3) принцип креативности – когда сами предметы выступают не только как объекты изучения, но и как субъекты формирования творческих способностей; 4) принцип психического равновесия, который показывает возможности снятия ограничительной психологической защиты и расширения «информационных ворот» и, следовательно, возможность более глубокого видения реальных процессов с их многомерностью и противоречивостью как основы для включения творческого процесса в поиск оптимальных решений в условиях противоречий и неполной определенности.

Первые три принципа описаны в ряде работ автора, в том числе в докладе на Всероссийском форуме «Технодоктрина 2014»<sup>7</sup>. Четвертый принцип, основанный на исследованиях автора как элемент концепции развивающего обучения, приводится в этом докладе впервые.

*Принцип спирального построения программы* впервые предложил проф. К.Г. Марквардт: в этой программе материал общенаучных и общепрофессиональных дисциплин как бы накручивается на «стержень» специальности<sup>8</sup>. Схематически это выглядит так: вначале специальность изучается на уровне упрощенной модели, описываемой теоретическим (математическим) аппаратом средней школы. Затем, на следующем витке учебной спирали, возникающая потребность более глубокого познания специальности вызывает к жизни более сложный аппарат – и уровень изучения профессии повышается вместе с уровнем используемого теоретического аппарата. Практические (комплексные) занятия и деловые игры обеспечивают закрепление достигнутого уровня знаний и делают спираль подготовки прочной. Необходимо подчеркнуть: предлагаемое опережающее вхождение в практику специальности с ее методически выделяемыми

<sup>6</sup> Давыдов, В.В. Проблемы развивающего обучения / В.В. Давыдов. – М.: Педагогика, 1986.

<sup>7</sup> Ванюрихин, Г.И. Новая методика подготовки креативных специалистов для инновационного технологического развития России / Г.И. Ванюрихин // Доклад на форуме технологического лидерства России «Технодоктрина-2014» (6–7 ноября 2014 г.). – Труды форума. – Москва, 2015.

<sup>8</sup> Марквардт, К.Г. Развивающая система подготовки специалистов / К.Г. Марквардт. – М.: Знание, 1981.

проблемами вызывает живую осознаваемую потребность в теоретических знаниях, которые прочно «ложатся» на уже подготовленную («воспаленную») психику. С другой стороны, полученные теоретические знания способствуют своевременному обобщению практического опыта и стимулируют (ускоряют) созревание специалиста. Фактически при чередовании практических и теоретических блоков открывается возможность неоднократного «прохождения» по известной марксистской гносеологической цепочке: *«От чувственно конкретного к абстрактному и, в конечном итоге, к конкретному в мышлении»* (К. Маркс). И в данном случае логика исследования естественно реализуется в логике изучения – как того требует развивающее обучение. Так же естественно – в виде большой гносеологической цепи («внешней спирали») – можно выстроить и весь процесс обучения: развернутое введение в специальность с обоснованием всей архитектуры учебного плана (чувственная конкретизация) – изучение научной (теоретической) части дисциплин (абстрагирование) – синтез всех дисциплин с помощью обобщенной теории (например, кибернетики или синергетики), комплексных деловых игр, выполнения выпускного проекта или практики. Это уже формирование интегрально-конкретного в мышления.

*Принцип инверсии*, впервые для обучения предложенный автором, означает, что вначале обосновываются требуемые компетенции, а затем выбираются предметы для их формирования. В процессе работы в составе Межотраслевого комитета по корпоративным инновациям (в металлургической области) мы определили следующий набор компетенций: стратегические, концептуальные, плано-программные, методические, нормативные, организационные, гармонические. В качестве примера остановимся на 1) организационной компетенции как умении эффективно соединять различные ресурсы во времени и пространстве и давать им движение в определенном направлении, а также на 2) гармонической компетенции как умении видеть гармонию и красоту в любом деле.

В основе организационной компетенции (по Б.М. Теплову) лежит развитый до совершенства практический ум: как сочетание ума и воли («квадрат Наполеона»); одновременное видение общего и частного; наблюдательность к деталям; равновесие между синтезом и анализом; мгновенный переход от сложного материала, охватываемого анализом, к простому решению как результату синтеза. В качестве предметов здесь могут выступать: мастерство полководца; психология как сочетание сознательного и бессознательного; философия как диалектика анализа и синтеза; менеджмент как использование ресурсов для достижения цели с наивысшей эффективностью.

В качестве предметов, обеспечивающих формирование гармонической компетенции, могут быть: автомобили и самолеты как объекты дизайна и воплощенной целесообразности; двойная спираль ДНК в биологии как красивая и целесообразная «конструкция» природы (Ф. Крик: «мы не сразу поняли, что молекула должна быть красивой»); физика кристаллов с поражающим воображение набором кристаллических решеток; театральное искусство как синтез пластики, музыки и речи с недосказанным смыслом – для включения зрителя в сотворчество.

*Третий принцип* (формирование креативности), обоснованный автором, требует выявления противоречий в рассматриваемой области и поиск (совместно преподавателем и слушателем) путей их разрешения. Например, в области менеджмента в учебных пособиях автора выделялись следующие противоречия: *централизация и децентрализация управления; монолитность (цельность) фирмы и свобода ее подразделений; исполнительность и творчество в деятельности; риск и осторожность в принятии решений; научный подход и искусство в подготовке решений; плановость деятельности и неполная определенность (случайность) внешних и внутренних условий; устойчивость (стабильность) систем (процессов) и их изменчивость (адаптивность, управляемость)*. Анализ указанных противоречий в процессе обучения позволяет найти новые (для слушателей) пути их решения, а также выйти на универсальные приемы разрешения проблем<sup>9</sup>: прием идеальной модели, инверсия, взаимная адаптация, самоорганизация, расширение пространства проблемы, маневр во времени, прием промежуточного поля, принцип объединяющейся задачи или общего дела.

Ввиду ограниченности объема книги приведем примеры инверсии и расширения пространства проблемы. Изобретение конвейера в машиностроении, когда изделие движется к рабочему, получило новые продолжения: в аэропорту самолет движется к пассажиру; в сетевом маркетинге магазин «бежит» за покупателем. Можно распространить этот прием: подстраивать оборудование самолета или автомобиля под пилота или водителя (что уже частично делается); подстраивать климат в комнате под конкретного человека; подбирать участников семинара с учетом психологических особенностей, добиваясь максимальной эффективности совместной работы.

Классический пример расширения проблемы дал Д.И. Менделеев: он создал периодическую систему элементов, выйдя в расширенное пространство «химия (валентность) + физика (атомный вес)», открыл закономерность, реально существующую в природе. Синтез акустических систем с электронными и оптическими системами, осуществленный Ю.И. Гуляевым и В.И. Пустовойтом, привел к созданию акустоэлектроники и акустооптики, систем, которых не знало человечество (и природа). Сейчас мы ожидаем новых открытий при органическом объединении живых и неживых тел, искусственного и естественного интеллекта, при разработке нано- и биотехнологий. Автором предложены новые системы безопасности, основанные на объединении земных и космических объектов как замкнутых «кольцевых» систем космос – Земля, функционирующих на принципах гомеостаза. В наше время бессмысленно решать проблему здоровья людей в пространстве «люди + лекарства», надо выходить в расширенное пространство «люди + здоровое человеческое окружение + профессиональная и честная власть + чистая природа».

<sup>9</sup> Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление. Творческие подходы к выбору решений / Г.И. Ванюрихин. – МГУ имени М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013 г.

*Четвертый принцип (психического равновесия)*, предложенный автором, отражает закономерности нашей психической системы, связанные с энергетическим балансом. Выше отмечалось, что компетенция – это синтез базовых знаний и личностных качеств, среди которых важнейшее значение имеют творческие способности. Ученые показали, что творчество требует полной информации об изучаемых объектах и явлениях с ее многогранностью и противоречиями. Это как бы условие включения творческого процесса. В то же время сознание «фильтрует», отсекает противоречивую информацию, поскольку она нарушает равновесие личности. Эту функцию выполняет так называемая психологическая защита с ее известными инструментами (отрицание, вытеснение, подавление, идентификация, рационализация и др.) Для расширения «информационных ворот» необходимо ослабить эту защиту, но так, чтобы «информационный ветер не повалил столб личности» (образ автора). Мы рассматриваем динамику равновесия как кибернетическую систему с обратными связями и выделяем два типа компенсаторных обратных связей: самооправдание (психологическая защита) и активные действия. Чем меньше потенциал для активной деятельности, тем большую роль объективно играет самооправдание или защита (мы здесь не останавливаемся на осознаваемых и неосознаваемых аспектах этих процессов). Таким образом, обучение, направленное на развитие, на увеличение творческого потенциала, одновременно позволяет снять (скорее частично) психологическую защиту и «расширить информационные ворота». Что, в свою очередь, повышает потенциал, и мы получаем своего рода эволюционный процесс. Задача педагога и развивающего обучения в целом как раз и состоит в том, чтобы постепенно увеличивать творческие возможности человека, не нарушая психического равновесия.

В качестве примера сочетания активной и пассивной (защитной) компенсации неблагоприятного (стрессового) воздействия на личность приведем историю с поэтом С. Есениным. Как известно, поэт злоупотреблял алкоголем, и он нашел оправдательный поэтический образ качающегося корабля и трюма, куда он спустился, «чтоб не смотреть людскую рвоту». «Тот трюм был русским кабаком, и я склонился над стаканом, чтоб, не жалея ни о ком, себя сгубить в угаре пьяном». Это самооправдание, но в то же время сама попытка поэтически объяснить свое поведение – это не только самооправдание и защита, но и творческая активная работа, которая, в соответствии с принципом психического равновесия, сама несет компенсаторный эффект.

В работах автора приведены и другие примеры обеспечения психического равновесия, но главное другое: автор использовал формулу равновесия для наращивания творческого потенциала обучаемых, выведения их из «чисто самооправдательного» равновесия и поднятия на новый уровень базовых знаний и компетенций. Для этой цели служат многочисленные творческие задачи, разработанные и опубликованные в учебных пособиях автора.

### 2.3. ПАРАДОКСАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ

Выше было отмечено, что требования к специалисту меняются, и на одно из первых мест выходит способность к импровизации (А. Маслоу). Способность к импровизации относится к творческим способностям, а русский (российский) человек особенно склонен к творчеству – в силу того, что его противоречивая природа легче пропускает в сознание и подсознание противоречивую информацию. Например, Бескова И.А.<sup>10</sup> отметила, что для возбуждения творческого начала необходимо сформировать у субъекта сознательную настроенность на возможность допустить противоречия в собственную картину мира. С другой стороны, «противоречивая русская хозяйка» уже настроена на прием «противоречивых гостей!» О противоречиях в русском характере писал Н. Бердяев: деспотизм и вольность, жестокость и доброта, индивидуализм и безличный коллективизм, смирение и наглость, обрядовость и искание правды, искание Бога и воинствующие безбожие (+ В.Г. Белинский, письмо к Н.В. Гоголю). Анализируя эти противоречия, русский философ Г.П. Федотов пришел к выводу: эти противоречия в действительности можно считать не отдельными типами, а двумя крайними проявлениями одной и той же народной души. *«Схемой личности тогда будет не круг, а эллипс, и его двоецентрие образует то напряжение, которое только и делает возможным жизнь и движение изменяющегося соборного механизма»*<sup>11</sup>. Из сопоставления утверждений И.А. Бесковой, Н.И. Бердяева и Г.П. Федотова можно приоткрыть тайну творческой мощи русского (российского) человека, в котором противоречия помогают творить новое. И сейчас, в кризисное время, пора дать волю этой национальной мощи. Иначе, как говорил один известный деятель, нас просто сомнут.

*Парадоксальное мышление Лао-цзы.* Упомянутый выше эллипс вписывается в структуру парадоксального мышления Лао-цзы. Этот китайский философ (родился в 572 г. до нашей эры) писал, *что истинная мудрость заключается в том, чтобы освободиться от гнета себялюбия, обрести свое лицо, даже потеряв себя, защитит себя своей безусловной открытостью миру*<sup>12</sup>. Мудрый человек (человек дао) сливается с процессом жизни и как бы изнутри направляет ее ход. Философ Лао-цзы пишет о мудром правителе, который знает правду смирения и живет вместе с народом в общем священном страхе великодушия. *«Этот страх проносится очистительной грозой над миром, неся кару и озлобленным бунтарям, и жестоким правителям. Корыстный притеснитель народа как раз лишает людей страха перед властью и наказанием, даже самым суровым, и власть предержавшие сами готовят себе гибель»* (Лао-цзы, с. 170). Задача пра-

<sup>10</sup> Бескова, И.А. Как возможно творческое мышление / И.А. Бескова. – М. – 1993.

<sup>11</sup> Истоки и смысл российской цивилизации: Учебное пособие для вузов / В.Ф. Шаповалов. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2003. – С. 33, 43.

<sup>12</sup> Лао-цзы. Книга о Пути жизни (Дао Дэ цзин) / пер. с китайского с комментариями В. Малявина. – Москва: Изд-во АСТ, 2019.

вителя – восстановить естественный порядок жизни, который будет сам регулировать себя и устранять всех «дурных людей», которые ему противостоят. «Чем больше в государстве законов, тем больше преступлений», утверждает мудрый китаец (Лао-цзы, с. 139). Это напоминание тем нашим «думцам», которые неустанно трудятся, сочиняя бесчисленные и, как показывает практика, малополезные для общества законы. Предоставляя свободу естественному течению событий и не позволяя вмешиваться другим, он (мудрый правитель) дает возможность всему быть и тем самым, как ни странно, указывает каждой вещи ее действительное место» (Лао-цзы, с. 140). Как бы продолжая мысль Лао-цзы, *наш великий соотечественник Д. Писарев писал: «Каждый поворот, действующий освежительно на жизнь и самосознание масс, обыкновенно заключается в том, что эти массы освобождаются от какой-нибудь стеснительной опеки и полнее прежнего предоставляются естественному ходу собственных инстинктов и стремлений»*<sup>13</sup>.

***Примеры парадоксального мышления, которое позволяло решать конкретные задачи***

1. Известно, что египетские пирамиды строили рабы, но чтобы «стимулировать» их работу, нанимали армию «погонял» с их палками и плетками. Когда руководители в очередной раз потребовали увеличить эту армию (рабы или уставали или симулировали усталость), то творчески мыслящий жрец посоветовал не тратить деньги на погонял, а предложил эти деньги отдать самим рабам. Так погонялы стали безработными и сами присоединились к рабочим-строителям за малые деньги. Не подсказывает ли этот пример, как надо поступать с армией современных «погонял», которые, по выражению Н.В. Гоголя, «пожирают несметное количество казенных сумм» (выбранные места из переписки с друзьями).

2. Известный менеджер № 1 Ли Якокка заметил, что большие деньги тратятся на контроль продукции. Он резко сократил контролирующий аппарат, а функции контроля отдал самим рабочим. Качество продукции выросло, а расходы сократились. Вот пример парадоксального мышления, идущего от того же Н.В. Гоголя: «Приставить контролера к чиновнику, и мы получим двух воров *наместо* одного».

3. Генри Форд-старший по-своему разрешил проблему прибыли. Он решил отдать ее не совладельцам компании и менеджерам (что ожидалось), а покупателям, опустив цену автомобиля. В итоге за счет расширения покупательского спроса прибыль компании резко возросла. Это подсказка для наших олигархов – хозяев газового и нефтяного бизнеса и вообще для всех предпринимателей, которые слишком примитивно думают даже о своей прибыли.

---

<sup>13</sup> Писарев, Д.И. Надо мечтать! / Д.И. Писарев // сост. и примеч. И.В. Кондакова. – М.: Советская Россия, 1987. – С. 6.



4. Автор в свое время отдыхал в Турции, где мужчина не может жениться, пока не отслужит в армии. И даже не годные к армии молодые люди покупают липовые справки, чтобы служить (а не «косить» от армии). А в это же время многочисленная армия из военкомата бегаёт за скрывающимися от призыва молодыми людьми, теряя бездарно и время, и деньги.

5. В известной сказке Л.Н. Толстого об Иване-дураке и его двух братьях: Семене-воине и Тарасе-брюхане пришел к царю Ивану министр и говорит: «У нас денег нет жалованье чиновникам платить». «Ну что ж, – отвечает Иван, – нет, так и не платите». «Да они, – говорит министр, – служить не станут». «Ну что ж, – отвечает Иван, – пускай не служат, им свободнее работать будет; пускай навоз вывозят, они много его нанавозили»<sup>14</sup>. Это пример решения задачи с расплодившимися чиновниками.

6. Примеры парадоксального мышления дает нам история военного искусства: карфагенский полководец Ганнибал в битве при Каннах ослабил центр (что противоречило теории) за счет наемников и дал возможность «увязнуть» передовым колоннам римского войска с последующим их окружением конницей и полным разгромом; грек Фемистокл, заманивший персидский флот в узкую бухту у о. Саламин, где персы топили сами себя; наш Александр Суворов, который в Итальянском походе возглавил бегущих в панике своих солдат, а затем с криком «Заманивай противника!» развернул их во фланг французов, что привело к полному поражению французской армии.

7. Из приведенных примеров следует и более глубокий вывод о том, что при определенных условиях можно слабость (слабость центра у Ганнибала, невыгодное соотношение морских судов (триер) у Фемистокла и Ксеркса – 1:4, паника русских войск в Итальянском походе) превратить в силу – и это признак высочайшего мастерства полководца или руководителя; но для этого руководители должны выделяться своими интеллектуальными и нравственными способностями, а не быть просто «пожирателями несметных казенных сумм».

8. Военную тематику закончим проблемой, требующей креативного или парадоксального решения. Вот мы тратим деньги и другие ресурсы на вооружение, а на социальные нужды не хватает средств, и уровень жизни людей постоянно падает, что признает и официальная статистика. Добавим, что также громадные деньги и ресурсы мы отдаем паразитирующему классу, который никакой добавленной стоимости (для народа) не создает. Выше мы рассказали сказку Л.Н. Толстого, а Н.Н. Моисеев как-бы продолжил ее, предложив конкуренцию образов жизни людей в дополнение к существующей конкуренции товаров, услуг, компетенций и институтов национальной инновационной системы. Это и есть парадоксальное решение дилеммы «затраты на вооружение – затраты на социальные нужды людей». Страна, выигравшая конкурс на лучший образ жизни людей, может не тратить кучу денег и высший интеллект народа на во-

<sup>14</sup> Толстой, Л.Н. Собрание сочинений в 22-х томах / Л.Н. Толстой. – Т. 10. – М.: «Художественная литература», 1982. – С. 331.

оружие: сам этот образ, привлекательный для других народов, не позволит напасть на страну, где все делается для людей и где нет потребности угрожать другим странам, как в сказке великого писателя. К тому же непонятно, как защитить территории, недра и предприятия, которые де-факто уже принадлежат или противникам, или олигархам. На последнее обстоятельство обратил свое внимание доктор военных наук Константин Сивков. В статье «Наш ответ Западу» (Завтра, январь, 2022, № 3) он написал: «...Россия сегодня не социалистическая страна, где каждый понимает, что он защищает свою собственность. А будут ли защищать наши солдаты собственность капиталистов, это еще вопрос. Откройте список совета директоров Роснефти или Газпрома, или еще какой-нибудь крупной организации – и вы увидите, что процент граждан России там невелик...».

### *Парадоксальное мышление и система местного самоуправления.*

В своих статьях автор неоднократно касался проблемы местного самоуправления, и здесь нет необходимости повторять суждения и рекомендации, опубликованные в печати. Остановимся на возможностях парадоксального взгляда на проблему – с учетом сказанного выше. Не требует обоснования, что государство и федеральная власть на данном этапе развития нашей уникальной российской цивилизации нужны, и автор считает это бесспорной истиной. Пример Украины, где нет центральной власти, а есть обездоленность народа, служит еще одним доказательством этой истины. В то же время неспособность нашей власти решать насущные задачи (связанные, например, с растущей бедностью, недостаточной охраной здоровья людей и защитой от лекарственных подделок) вызывают недоверие к власти, что считается опасным явлением. Здесь, очевидно, дело не в отдельных персонах, а в самой системе «вертикального управления», в которой верхняя власть отвечает за все, включая проблему свалок. Накапливающееся недовольство людей неизбежно вызовет (и уже вызывает) протесты, с которыми не сможет справиться никакая правоохранительная система. Недавний пример с Казахстаном это наглядно демонстрирует. Напомним изречение Лао-цзы (см выше): «Корыстный притеснитель народа лишает людей страха». Выход из проблемы напрашивается сам собой: надо, чтобы за беспорядки и упущения в обществе отвечал сам народ – мы говорим о становлении и развитии Системы местного самоуправления, которой, как признают ученые и специалисты, у нас фактически нет. Развитие самоуправления не только позволит власти избавиться от неподъемных для нее функций, сохранить свое лицо и влияние в народе, но и даст возможность народу поучаствовать в управлении не только местными делами, но в строительстве новой жизни, в создании нового образа жизни людей и, следовательно, сделает практически невозможной какую-либо агрессию против такой страны. Одновременно страна избавится от паразитирующих и коррумпированных чиновных группировок (снизу они лучше просматриваются), а финансовая система превратится из *кровеносущей* (по определению Ю.Ю. Болдырева) в *кровеносную систему* общества. Некоторые авторы считают,

что «идея самоуправления и саморазвития должна получить в XXI веке свою полную реализацию, что мир движется к самоуправленческой революции, которую российское общество не должно просмотреть, как оно просмотрело управленческую революцию XX века»<sup>15</sup>.

#### 2.4. ИНТУИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Об интуитивном мышлении написано много работ, в том числе некоторые статьи опубликованы и в интернете. Интуиция позволяет понимать и проникать в смысл событий и ситуаций посредством одномоментного бессознательного действия. Интуиция – это некое «предсознание», своего рода шестое чувство, которое называют озарением или наитием. При этом ученые подчеркивают, что значительная часть этой работы по поиску решения человеком не осознается. Для нас, как специалистов, занимающихся образованием и воспитанием молодежи, важно понять, что способствует формированию развитой интуиции, как придать этому процессу конструктивный характер. Известный психолог, академик Теплов Б.М. в своей знаменитой работе «Ум полководца», опубликованной в журнале «Военная мысль» в 1943 году, подчеркивал, что интуиция связана с развитым пространственным мышлением и со скоростью протекания психических процессов. Из этого следуют практические рекомендации: современные информационные технологии позволяют создавать любое пространство вокруг проблемы, а также искусственно изменять скорость процессов. В свое время я рекомендовал показывать в ускоренном масштабе времени процессы изменения нашей планеты (начиная с ее формирования более 4 миллиардов лет тому назад); и это, по моему мнению, должно способствовать созданию и формированию некой внутренней модели и обеспечить интуитивное постижение будущих процессов, происходящих с нашей Землей.

Известный философ древности Платон утверждал, что «мы не познаем мир, а узнаем его». Вдумчивый («продвинутый») читатель уже знает, что в нашем сознании (а точнее, в подсознании) помимо нашей воли формируется своя модель окружающего мира, и мы можем сравнить (в моменты особого напряжения) эту модель с тем, что мы видим, то есть, по Платону, мы можем узнать этот мир. Эта мысль отражена в известном стихотворении Н. Заболоцкого: «Два мира есть у человека; один, который нас творил; другой, который мы от века творим по мере наших сил». Полнота этой внутренней модели зависит от нашей активной познавательной деятельности. Чем больше мы думаем над проблемой, а также чем больше усилий мы прикладываем для набора опыта решения актуальных задач, тем больше вероятности, что интуиция, основанная на опыте, подскажет нам правильное решение, минуя традиционные приемы логического рассуждения.

---

<sup>15</sup> Шилин, К.И. Социология управленческого творчества. Первая энциклопедия третьего тысячелетия / К.И. Шилин. – Т. 10. – М.: Издательская фирма «Вера плюс» // «Энциклопедия живого знания». – 2003. – С. 19.

Автору приходилось в своей практике принимать интуитивные решения. Приведу только один пример. Во время дежурства на командный пункт руководителя полетов поступила тревожная информация, что на одном из находящихся в воздухе вертолетов резко возрастает температура масла в цилиндрах двигателя. Это грозит «сползанием» масла в цилиндрах и динамическим ударом, остановкой двигателя, падением вертолета. Автор только начинал свою инженерную практику в авиации и даже не успел освоить все премудрости безопасности полетов и даже все системы вертолета (включая систему регулирования масла в двигателе) еще не усвоил до автоматизма. Но именно к молодому лейтенанту обратился руководитель полетов с просьбой срочно найти решение проблемы. У инженера с собой не было никакой подсобной литературы, но в памяти непостижимым образом высветилась вся картина, и стало ясно, что причина заключается в том, что временно отключилась система регулирования масла, которая управляет створками маслорадиатора. Схема вышла из строя потому, что левый летчик нажал на открытие, а правый – на закрытие створок. В этом варианте биметаллическая пластина, включенная в цепь питания электродвигателей, от перегрева отключает систему. Решение принято простое: поставить оба выключателя на открытие и ждать (порядка 40 секунд), пока биметаллическая пластина не остынет и не замкнет систему. И это решение пришло почти мгновенно, на интуитивном уровне. Что и спасло экипаж от аварии или катастрофы.

В этой и более трудных ситуациях интуитивное решение приходит не только к тому, у кого сформировалась правильная модель (системы, мира в целом), но также у того, у кого сформировалась система ответственности за порученное дело. Автор на командном пункте понимал свою ответственность за жизнь людей в воздухе. Заметим, что другой, более опытный специалист в области авиационного оборудования (заместитель старшего инженера дивизии), присутствовавший на командном пункте, почуяв «неладное», сел на велосипед и сбежал «с поля боя». Фамилию этого человека, уже ушедшего из жизни, приводить было бы неэтично (по отношению к родственникам). И вот эта ответственность возбудила во мне, только начинающего самостоятельную профессиональную деятельность, особую энергию, которую в обычной жизни я не ощущал. «Есть упоение в бою», – написал А. Пушкин в поэме «Полтава». Но кроме уверенности в себе (автор за 16 лет учебы в школе и академии не имел ни одной тройки) и чувства ответственности было еще что-то... Это «еще что-то», как я теперь понимаю, может быть связано с существованием некоего информационного поля, или мирового разума, с подсознанием, где помимо нашей воли записывается вся информация о мире. Но выход в это пространство (снятие «заглушки» между сознанием и подсознанием) происходит в режиме стресса – так об этом написано в замечательной книге «Библия, Коран и современный мир». Авторы книги – Ю.Г. Мизун, Ю.В. Мизун (научно-практический центр «Экология и здоровье», 1995 г.). Я предполагаю, что и такое известное явление, как телепатия, как-то связано с существованием указанного выше информационного поля, мирового разума, которое мы часто называем Богом.

Показательны рассуждения Льва Толстого об интеллектуальных способностях Михаила Кутузова. В романе «Война и мир» он отмечал, что у полководца сила прозрения в ход совершающихся событий опиралась «на народное чувство во всей чистоте и силе его». Так, по мнению великого писателя, связаны интеллектуальные силы и нравственность (народное чувство). Поэтому трудно рассчитывать на прозрение, которое необходимо сейчас и в большой, и в малой (экономической) политике, у лиц, «любящих баб да блюда» (В. Маяковский) и презирающих свой народ, то есть у руководителей, лишенных «народного чувства».

В статье автора «Карл Маркс и проблемы местного самоуправления», посвященной 200-летию со дня рождения великого мыслителя и опубликованной в журнале «Век глобализации» (№ 2, 2019), отмечено: «Своего рода народное чувство было и у К. Маркса, и оно было связано с целью, которую ставил ученый. Эта цель неоднократно упоминается в его письмах и работах – освобождение трудящихся от рабства и унижительного бедственного положения... Именно такая цель и порождает грандиозную творческую энергию, воплощенную в эпопее под названием «Капитал», в других трудах классиков диалектического и исторического материализма».

## 2.5. НООСФЕРНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ГЛОБАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ

В последнее время обострилась необходимость формирования ответственности за принимаемые решения – в условиях энергонасыщенности технических объектов и критического состояния экологии. В частности, снижение себестоимости продукции частного предприятия за счет экологии (или экономии на очистных сооружениях) – это уже не частный вопрос, от него зависит состояние воздушного и водного бассейна. Экономия на защите атомных объектов может обернуться глобальной катастрофой. Вопрос состоит в том, как формировать ответственность в учебном процессе?

Одно из решений проблемы – это использование прогнозирующих моделей сложных социально-экономических и технических систем, так или иначе включенных в глобальные сети. Эти модели еще на этапе предварительного теоретического рассмотрения дадут возможность оценить последствия тех или иных решений, их влияние на состояние экологии, на равновесие всей системы «человек – общество – природа». Они могут наглядно и количественно показать, какую цену платят природа и мировое сообщество за политические, социальные, экономические, военные, технические и другие инициативы, за допущенные ошибки. Осознание этой цены отдельными людьми, руководящими элитами и гражданским обществом может быть основой формирования *глобальной или ноосферной ответственности* у лиц, принимающих решения, у всех граждан страны.

Сегодня мир находится в неустойчивом, опасном состоянии. Обострились противоречия между Западом и нашей страной в связи с угрозами безопасности, связанными с расширением НАТО, военным освоением наших приграничных

территорий. Известный писатель и историк Герберт Уэллс в начале 20 века писал: «Невозможны, как мы видим, ни безопасное состояние, ни мир и счастье, ни справедливые вожди, если люди не станут поглощены чем-то большим, чем они сами... Забыть себя в более широких интересах – значит вырваться из тюрьмы своего замкнутого мира»<sup>16</sup>. Поэтому самая грандиозная задача образования заключается в том, чтобы вырвать человека из тюрьмы собственного эгоистического Я и таким образом остановить саморазрушение нашей цивилизации.

## 2.6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

### МОЖЕТ ЛИ ОБРАЗОВАНИЕ ИДТИ ВПЕРЕДИ ЖИЗНИ?

1. Творческое парадоксальное мышление должно нам помочь: вернуть ренту и народную собственность самому народу без революций; организовать спрос на научные достижения, новые технологии (Ж. Алферов: наука развивается, когда она востребована); осуществить отбор специалистов и людей, «способных к импровизации» (А. Маслоу – см. выше); освободить народ от «стеснительной опеки» (Д. Писарев) и создать в стране атмосферу «победного движения» (В. Шаталов, педагог-новатор, наш современник) к великой цели; приблизить образование к реальным проблемам и одновременно поднять его на более высокий научный уровень, чтобы готовить человека будущего к новым победам... Добавим, что чувству победного движения воспел гимн наш замечательный писатель-патриот Александр Проханов, который полагает, что чувство победы и стремление к ней является частью идеологии русского человека (см. статью «Идеология русской победы», Завтра, январь 2022, № 3).

2. Креативное образование, как его понимает автор, должно творчески перестроить и саму жизнь, сделать ее более одухотворенной. Но здесь возникает философский вопрос о взаимовлиянии жизни и школы, о том, что первично. В одной из статей Д.И. Писарев заметил: «Не школа преобразовывает жизнь, а, напротив, жизнь создает для себя школу и приспособляет ее к своим потребностям и стремлениям» (Писарев, с. 6). При всем уважении к великому мыслителю, следуя этой логике, мы заходим в тупик: плохая жизнь порождает такую же школу, а несовершенная школа выпускает плохих специалистов, которые «загоняют в болото» вначале экономику, а потом и саму жизнь. Здесь можно и нужно поспорить с Д. Писаревым. Какой же выход из указанного противоречия? Автор считает, что на определенном этапе выдающиеся ученые и другие мыслители могут вырваться вперед и создать новую школу, которая будет менять и саму жизнь. Но это будет возможно, когда к творческой работе подключатся и сами граждане страны, прежде всего ее «продвинутые» члены. Ранее мы отмечали, что активное участие людей в переустройстве жизни начнется тогда, когда эти люди почувствуют (именно почувствуют!), что собственность и резуль-

<sup>16</sup> Герберт Дж. Уэллс. Всеобщая история мировой цивилизации / Уэллс Герберт Дж. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М., 2008. – С. 285.

таты труда распределяются справедливо, а сам труд имеет высокий и благородный смысл. Более того, эти люди должны осознавать миссию своего народа в мировом пространстве, ту миссию, которую принято называть национальной идеей. Свое понимание национальной идеи автор изложил в ряде докладов, статей и монографий, например, в уже упомянутой выше книге (Г.И. Ванюрихин. Глобальное управление. Творческие подходы к выбору решений. Москва – Севастополь, 2013).

3. Стремление опережать жизнь, а потом перестраивать ее «по новым лекалам» надо формировать уже в средней школе. Существующая школа наставничества и угадывания ответов (в отличие от школы развития) не решает главной задачи: полного включения самого обучаемого в творческий процесс открытия бесспорных истин и процесс самообучения. Она учит отвечать на придуманные вопросы, но не учит самим ставить вопросы и проблемы. Используя образ В. Маяковского, можно утверждать, что эта школа «не воспаляет губу, чтобы пить из реки по имени факт». Автора удивляет, что, несмотря на доказанную ущербность ЕГЭ, этот экзамен продолжает жить в системе школьного образования. Думаю, что причина заключается в мировоззрении чиновников «от образования» (как генералов «от инфантерии»), которые считают, что готовить надо исполнителей (а не творцов), поскольку творцы легко распознают истинную сущность и никчемность руководящих чиновников, «пожирателей несметного количества казенных сумм» Н. Гоголь).

4. Основные направления модернизации школы как центра развивающего образования рассматриваются в ряде статей, докладов и книг автора, уже приведенных в списке литературы. Оставаясь сторонником первичности материи, автор признает, что на данном этапе особенно важна духовная составляющая жизни людей. Так считают многие ученые, не являющиеся гуманитариями в привычном понимании этого слова. В статье «Новая хронология Глазьева», опубликованной в интернете, подчеркивается: «Для русской культуры характерно доминирование духовного над материальным, вечный поиск истины, тяга к творчеству и способность к коллективному интеллектуальному труду». Венгерский астрофизик Ласло Вегх пишет: «Культивация человеческих и духовных ценностей есть общая задача нашей образовательной системы, искусства и науки. Приоритет человеческих и духовных ценностей, культивация и использование науки не исключают друг друга. Человеческие ценности, наука и технология имеют сильные синергетические эффекты. Люди, которые знают много о природе, предпочитают духовные ценности, а не материальные товары, которые ценны только сейчас»<sup>17</sup>. Проблема заключается в том, как придать науке приоритетное положение в нашей стране – как ее вывести из клуба любителей (в который ее недавно сознательно загнали) и ввести в состав деятельного правительства, о чем мечтал еще великий Платон.

<sup>17</sup> Будущее Вселенной и будущее нашей цивилизации / под ред. В.В. Бурджуки. – М.: Издательство ЗАО «Кудесник», 2002.

И эта проблема не решается директивно – указами и законами, ничтожную цену которым определил еще Лао-цзы (см. выше), а требует широкого обсуждения (споров). Также обсуждения и споров требует другая проблема: как сформировать некоторый толчок (или порыв) в обществе, чтобы указанные и неуказанные выше проблемы сделать частью жизни наших думающих сородичей (а потом и всех остальных), чтобы новые идеи, овладевшие массами, преодолели внешние и внутренние барьеры и вывели нас в новое пространство жизни, где нет агрессии и процветания притеснителей-корыстолюбцев, а есть атмосфера дружелюбия и внутренней свободы – за что веками боролись лучшие умы человечества.

5. Автор в своих статьях много раз касался фактора времени (например, в упомянутой выше статье о Карле Марксе). Именно учет фактора времени позволил великому Состратосу из Книда, создателю Александрийского чудо-маяка, сохранить жизнь во времена диктатора Птолемея второго, который требовал написать его имя (а не имя создателя) на фронтоне маяка под страхом смерти. Его желание было исполнено, но время стерло эту запись на непрочной штукатурке, и высветилось имя настоящего создателя седьмого чуда света.

Фактор времени уже нашел отражение в решении назревших глобальных и национальных проблем. Наш великий военный деятель Александр Суворов писал: «Деньги дороги, жизнь еще дороже, но время дороже всего». Из истории известно, как наш непобежденный полководец использовал фактор времени, чтобы одержать очередную победу над врагом. Можно смело утверждать, что в наши дни, в эпоху стремительно идущих событий, впереди будет тот руководитель, который «оседлает время», «сядет на его крылья» и «полетит в будущее». Здесь уместно вспомнить великого поэта В. Маяковского, который призывал: «Марш, чтоб время сзади ядрами рвалось, чтобы в сторону относил только путаницу волос». Но нужно при этом еще обладать способностью предвидеть ход грядущих событий, как это умел делать Михаил Кутузов и о чем сказано выше. Добавим, что проблемой времени как физическим фактором занимался выдающийся астрофизик Николай Александрович Козырев, который в «черное время» репрессий был приговорен к смертной казни и длительное время отбывал ссылку в Норильске. Он полагал, что именно время является источником самой мощной энергии, и оно формирует некоторый порядок в процессах мироздания. Но эта тема более глубокого исследования, другого доклада. Думаю, что таким исследованием должны заняться молодые («незапороженные») ученые, чтобы подтвердить или опровергнуть гипотезу великого астрофизика.

Одну из своих опубликованных статей автор назвал «Апофис, или Упущенные возможности» (Самоуправление, № 1 (106), 2017). Это стремительно приближающееся к нашей планете астрономическое тело может разрушить жизнь на Земле, если не принять своевременных защитных мер. Таких защитных своевременных мер требует и наша экономика, которую недруги пытаются «разорвать в клочья», и наша окружающая среда (экология), для сохранения



которой постоянно поднимал свой голос выдающийся ученый, патриот академик Н.Н. Моисеев. Российская академия наук проводит регулярные ежегодные «Моисеевские чтения», в которых принимает участие и автор этого доклада, но тревожные звуки этих чтений не доходят до членов правительства, которые вроде бы заняты более актуальными задачами. Вот что писал автор данного доклада в отношении «занятости» некоторых руководителей в статье «Апофис, или Упущенные возможности» (Самоуправление, № 1 (106), 2017): «Опасное сочетание незрелости мысли, преступной халатности, коррупционной зависимости и неумного личного потребительства избранными «диджами» (долгожителями, по определению писателя И. Ефремова) может породить и уже порождает мощную энергию разрушительного типа, которая, как и энергия Апофиса, может буквально снести все то положительное, что так долго и с такими жертвами создавалось в нашей стране».

Спасти наш мир не сможет ни либеральная экономика воровского типа, ни идеология Запада, которая в погоне за прибылью любой ценой (К. Маркс) давно утратила нравственную основу и, следовательно, способность защитить настоящее и прогнозировать будущее. Автор считает, что только в России сохранились здоровые природные силы и победные коды (А. Проханов), способные вырвать человека из тюрьмы замкнутого эгоистического мира (Г. Уэллс), предотвратить саморазрушение цивилизации. И в этой грандиозной работе свою роль должно сыграть новое образование, формирующее творческое начало в человеке, способность к импровизации (А. Маслоу), а также способность к созданию прочного гражданского общества, носителя общекультурного разума, коллективного интеллекта на новом витке цивилизации.

## Глава 3

# САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ТВОРЧЕСКОЕ САМОРАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА В РОССИИ (в тезисном изложении)

*О роли самоуправления в жизни страны написаны сотни статей и десятки книг. В то же время можно утверждать, пользуясь словами нашего великого баснописца, что «воз и ныне там». В этом разделе мы обращаем внимание на особую функцию самоуправления как функцию саморазвития самого гражданского общества. Однако и первая функция (решение местных задач с помощью самого населения), и вторая функция, обозначенная в названии раздела, не будут выполняться, пока бюрократическая система остается в силе, пока новые демократические силы не повернут власть лицом к народу и не сделают ее служанкой общества – что записано в нашей Конституции.*

1. Развитие самоуправления целесообразно рассматривать в контексте идущих мировых процессов, новых технологических укладов и научно-технического прогресса. В силу объективных и субъективных причин в настоящее время сложилась неблагоприятная ситуация вокруг и внутри нашей страны, и требуются прорывы, чтобы выйти из опасного изоляционного круга, стать лидером мирового прогресса, подтвердить статус великой державы.

2. Глобальные тренды, выявленные в результате исследований, создают для России новые вызовы, новые риски и одновременно открывают еще не утраченные возможности. Среди наиболее опасных рисков ученые отмечают<sup>1</sup>: 1) опасность не вписать свою экономику и политическую жизнь в обозначившиеся тренды и оказаться за бортом прогрессивного мирового развития; 2) необходимость противостоять на международной арене конфронтационному типу мышления и поведения, чуждой идеологии; настоятельная потребность определиться со своей идеологией и национальной идеей, создать свою мощную мягкую силу, которая идет на смену грубой силе и открытому насилию. А также следующие проблемы: 3) в условиях конкуренции на мировых рынках стоит задача смены вектора экономической политики в сторону реальной производственной экономики (особенно экономики высоких переделов), перевооружения энергетического и аграрно-сырьевого секторов, а также в сторону человека, развития его интеллектуальных и нравственных сил; 4) перезревшие проблемы перестройки социальных отношений, укрощение коррупции и паразитической надстройки, ликвидация социального неравенства; 5) проблемы безопасности в условиях нарастающей агрессии США и НАТО, провозглашенных программ милитаризации космоса.

---

<sup>1</sup> Мир-2035. Глобальный прогноз / под ред. акад. А.А. Дынкина / ИМЭМО им. Е.М. Примакова РАН. – М.: Магистр, 2017.

3. Наши новые возможности связаны с ликвидацией отчуждения человека от результатов труда и управления обществом, с внедрением экономики знаний и созданием продуктов с высокой добавленной стоимостью. Именно природный творческий талант российского (русского) человека, поставленный в условия благоприятной инновационной среды, может спасти нашу страну от деградации и «постепенного загнивания» (выражение одного известного экономиста). У нас есть возможность с помощью самоуправления включить наши соборный менталитет и талант в создание нового образа жизни людей, привлекательного для других стран, терпящих духовную деградацию (агрессивность, «смещение полов» и распад семей, одичание душ). Более того, именно в школе самоуправления скорее всего родится этот новый образ жизни людей, что сделает невозможной агрессию на нашу страну со стороны других стран и народов.

4. Недостатки и проблемы самоуправления в России описаны в литературе. Здесь отметим главные: 1) органы самоуправления не имеют ресурсов (финансовых, материальных, правовых) для реализации даже правильных провозглашенных задач. Они отделены не только от государственной власти, но и от возможностей проведения какой-либо экономической политики на своих территориях; 2) фактически выбранные местным народом органы не оказывают никакого влияния на главные вопросы жизни страны; 3) пока самоуправление живет подачками сверху или некоторыми налогами на своей территории, не имеет своей производственной базы с участием местного населения (корпоративные или другие предприятия) и не допущено к природным ресурсам и ренте, нельзя говорить о местном самоуправлении как влиятельной силе общества. Некоторые специалисты считают, что в стране нет самоуправления, обозначенного в Конституции<sup>2</sup>.

5. В теории менеджмента и управления есть понятие идеальной системы, оно описано в работах автора<sup>3</sup>. Применительно к самоуправлению идеальным вариантом является такой, когда местные люди сами занимаются производством жизненных благ, участвуют в справедливом распределении общего достояния, сами выбирают своих представителей в высшие (региональные и федеральные) органы власти, сами заботятся об успешном обучении и развитии своих детей в детских садах и местных школах, сами защищают себя от коррумпированных чиновников и преступников. В такой системе самоуправления не могли бы появиться руководители, одуревшие от власти украденных денег, от бессилия или продажности местных правоохранительных органов. Сколько ненужных и вредных звеньев управления при этом можно было бы сократить, уберечься от судьбоносных ошибок!

<sup>2</sup> Мельниченко, В. Сберечь себя, сберечь Россию / В. Мельниченко // Самоуправление. – № 2. – 2018.

<sup>3</sup> Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление. Творческие подходы к выбору решений / Г.И. Ванюрихин. – МГУ им. М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013 г.

6. Но есть и еще более важные упущенные возможности, о которых автор уже писал<sup>4</sup>. Великий полководец и настоящий патриот России А.В. Суворов утверждал: «Деньги дороги, жизнь еще дороже, но время дороже всего». Упуская время, мы можем оказаться на периферии мирового развития или исчезнем как великая держава. Как нам оправдаться перед теми, кто строил великую страну, а также перед нашими потомками, которые окажутся у «разбитого корыта» по нашей вине? В трудную минуту ответственные люди ищут выход, не только сопоставляя возможности и угрозы в соответствии с известной матрицей SWOT, но и обращаясь к мудрым советам, к философским вопросам онтологии, гносеологии и аксиологии. Мне уже приходилось писать на эту тему<sup>5</sup>, но в данной статье я хотел бы напомнить, что, с точки зрения марксистской философии, критерием истины является практика: «совпадение изменения обстоятельств и человеческой деятельности может рассматриваться и быть рационально понято только как революционная практика». «Вопрос о том, обладает ли человеческое мышление предметной истинностью, – вовсе не вопрос философии, а практический вопрос. В практике должен доказать человек истинность, то есть действительность и мощь, посюсторонность своего мышления»<sup>6</sup>.

7. Понятия об абсолютной и относительной истине – это не только предметы для изучения на курсах философии. Без правильного понимания этих вопросов мы никогда не решим судьбоносных проблем. Нам внушают, что: народные деньги нужно складывать в заграничную кубышку, а не вкладывать в отечественную экономику; «давить» инфляцию даже ценой остановки производства; прогрессивный налог невозможно собрать; прежде всего надо помогать банкам, а не предприятиям и работающим людям. Есть ли в этих утверждениях хоть капля истины?

Но даже правильно сформулированные задачи нуждаются в проверке жизнью, и критерием истины, как отмечено выше, является практика. Реальность такова, что наши руководители больше заняты практикой аппаратных игр и оторваны от реальной жизни – такая практика не поможет нам в поиске истины, не подскажет, как надо строить эффективное управление и самоуправление. По мнению автора, именно настоящее местное самоуправление можно рассматривать не только как орган решения практических вопросов, но также как великую практику управления, как школу саморазвития. Если наших людей лишают даже конституционного права выбирать губернаторов или других руководителей, то о какой практике можно вести речь?

---

<sup>4</sup> Ванюрихин, Г.И. Апофис, или Упущенные возможности / Г.И. Ванюрихин // Самоуправление. – № 1. – 2017.

<sup>5</sup> Ванюрихин, Г.И. Местное самоуправление в России: социально-философский аспект развития / Г.И. Ванюрихин. – М. – Самоуправление. – № 2. – 2013.

<sup>6</sup> Маркс, К. О диалектическом материализме / К. Маркс, Ф. Энгельс, В.И. Ленин. – М.: Политиздат, 1968. – С. 225, 228.

8. Местное самоуправление ближе к людям, к «земле», и здесь уместно вспомнить легенду об Антее, который победил противника, потому что опирался на землю. Может быть, поэтому наша государственная власть боится давать свободу местному творчеству, так как понимает, что произойдет постепенное вытеснение властных структур и многие ее функции станут ненужными вместе с коррумпированными чиновниками. В то же время конкуренция между государственной и негосударственной властями может и должна играть прогрессивную роль.

9. В философии принято считать, что именно противоречия продвигают дорогу к прогрессу, в частности, к установлению идеальной модели самоуправления, описанной выше. Однако некоторые философы полагают, что источником нового является активность материи, природных и общественных систем, активность человека, а противоречия только помогают найти правильное решение<sup>7</sup>. Нам близка эта концепция, и она согласуется с мнением проф. М.В. Волькенштейна: «Стремление к познанию и творчеству запрограммировано генетически в человеке, оно является результатом необратимого развития Вселенной в целом, Земли, эволюционного развития биосферы. Творчество означает свободный выбор пути к некоей цели. Этот выбор возможен и в науке и в искусстве вследствие неоднородности Вселенной, вследствие ее упорядоченности в пространстве и времени»<sup>8</sup>. Указанный закон рано или поздно вернет нас к необходимости творчества в управлении вообще и на местном уровне в частности, и никакая власть или партия «Единая Россия» не смогут этому воспрепятствовать. Россия склонна к творчеству, и «в России все должно творить» (А.С. Пушкин, 1823 г.). Автор в результате исследований пришел к выводу: причина талантливости русского (российского) человека состоит в том, что он, в силу противоречивого «русского духа» (Н. Бердяев, Г. Федотов), способен принимать противоречивую внешнюю информацию, проносить ее через внутреннюю цензуру (психологическую защиту), а разнообразие информации является условием возбуждения творческих процессов (И.А. Бескова). Конкретные творческие задачи в МСУ подробно рассматривались нами в одной из статей<sup>9</sup>.

10. Конечно, МСУ – это часть гражданского общества, которое пока находится в спячке. Возможно, что именно творческая активность на приземленном уровне позволит разбудить общество, заставит не только голосовать раз в 5–6 лет за назначенного сверху кандидата, но и выбирать этого кандидата, проверять его в практической жизни – на честность, на профессионализм, на желание помочь стране в трудный переживаемый период. А еще важнее самим выращивать своего кандидата для органов власти, готовить его в школе самоуправления.

<sup>7</sup> Ковалев, А.М. Целостность и многообразие мира. Философские размышления / А.М. Ковалев // Т. 1. – М., 1996.

<sup>8</sup> М.В. Волькенштейн. Познание и творчество / М.В. Волькенштейн // Вопросы философии. – 1976. – № 12. – С. 137.

<sup>9</sup> Ванюрихин, Г.И. Самоуправление как творчество / Г.И. Ванюрихин // Самоуправление. – № 1 – 2016.

11. Те проблемы, которые обозначены выше нашими учеными, не могут решаться сами собой, без нашей активности и нашего творчества. Вот нам сообщают про национальные проекты (которые на самом деле проектами не являются в их классическом понимании), про триллионы и миллиарды рублей, которые будут вложены в них. Есть сомнения, что эти деньги в полном виде дойдут до исполнителей проектов, но разве деньги решают проблемы, разве можно что-то сделать без творческих, умелых и здоровых специалистов, без науки, которую прописали в «клубе ученых», без образования, которое деградирует на наших глазах? Но и это не все. Философ М. Пронин утверждает: «Нам не хватает даже не денег (хотя и их тоже) – не хватает смыслов, новых слов»<sup>10</sup>. Таким словом может стать построение нового, более справедливого общества, например, такого, которое описано в нашей работе<sup>11</sup>. Без новых слов, новой повестки для себя и мирового сообщества все наши усилия по сохранению суверенитета и безопасности страны, усилению нашего влияния на глобальные процессы, скорее всего, не дадут результата. Также не дадут результата наши дипломатические усилия, если они не будут подкрепляться нашими выдающимися «прорывными» экономическими достижениями. Поэтому мы приходим к выводу, что нам пора учиться на своих ошибках, искать новые смыслы нашего российского пребывания на этой земле, и лучшей школой для этого может стать местное самоуправление.

12. Главный вопрос, который мучает автора в последние годы, состоит в следующем: как запустить механизм, который бы необратимо начал работать на прогресс в нашем обществе? Это можно назвать вирусом или другой живой молекулой – наподобие той, которая, однажды родившись, привела к созданию человека с его могущественным разумом. В одной из статей я назвал такой процесс управлением временем, самым дорогим нашим достоянием. Автору представляется, что такая живая общественная молекула может родиться в живой творческой практике самоуправления.

---

<sup>10</sup> Ваганов, А.В. *Пейзаж перед научно-техническим прорывом* / А.В. Ваганов // *Независимая газета*. – № 14. – 2018

<sup>11</sup> Ванюрихин, Г.И. *Проблемы и перспективы развития России в контексте исторического наследия Великой Октябрьской социалистической революции* / Г.И. Ванюрихин, Ф.Г. Ванюрихин // *Вестник Московского университета*. – Серия 27 «Глобалистика и геополитика». – № 1. – 2017.

## Глава 4

### УПРАВЛЕНИЕ, САМОУПРАВЛЕНИЕ, САМООРГАНИЗАЦИЯ

*В этом разделе мы попытаемся разделить функции управления, самоуправления и самоорганизации и наметить пути перехода к каждому из них в зависимости от сложившейся ситуации. Особое внимание уделено самоорганизации как мощному средству достижения целей в условиях неопределенности и турбулентности среды.*

#### 4.1. УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОБЛЕМА

В настоящее время мир переживает глобальный кризис, и первой задачей общественного управления сегодня является поиск путей выхода из него. Это касается и России, которая нуждается в эффективных мерах по выходу на инновационный путь развития при сохранении собственной идентичности. Сегодня научные методы управления в социально-экономической сфере только начинают находить себе применение. Главная проблема здесь состоит в трудности создания адекватных моделей объектов управления, без чего научное управление практически невозможно. Под управлением традиционно понимается воздействие на управляемую систему (или объект) с целью обеспечить или ее требуемое состояние, или движение к намеченной цели. Современные системы управления, включающие управляемый объект и управляющий орган, строятся по замкнутому принципу, который должен обеспечивать наблюдаемость, управляемость и устойчивость замкнутой системы.

Применительно к социально-экономическим структурам зачастую очень трудно обеспечить эти условия: не все параметры объекта могут быть точно измерены (наблюдаемость), а для воздействия на объект (управляемость) нет достаточно эффективных управляющих органов – законодательных, исполнительных, судебных и т. д. При этом приходится учитывать тот очевидный факт, что такие объекты управления, как коллектив, организация, общество, обладают субъектными свойствами и способны активно «сопротивляться» прямому (недемократическому) внешнему управлению. Сложность социально-экономических связей в мире и стране не позволяет (даже при желании) построить эффективную систему управления социально-экономическими структурами без творческого использования принципов самоуправления и самоорганизации.

По нашему мнению, можно представить такую последовательность поиска управленческих инноваций:

- 1) поиск традиционной схемы управления на основе принципов менеджмента;
- 2) в условиях неполной определенности и турбулентности среды осуществляется переход к использованию нетрадиционных (творческих, креативных) подходов к управлению<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление: творческие подходы к выбору решений / Г.И. Ванюрихин. – МГУ имени М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013.

3) в том случае, когда возникает необходимость доверить самому объекту – субъекту управления – поиск нужных решений, возникает потребность в самоорганизации; под самоорганизацией понимается возникновение упорядоченности объекта управления в отсутствии внешнего воздействия на него<sup>2</sup>.

Далее мы рассмотрим возможности собственно управления, креативного управления, самоуправления и самоорганизации для выхода из глобальных кризисов и решения внутренних задач России. В процессе анализа нами использованы рекомендации ученых-экономистов, опубликованные в рамках Московского экономического форума<sup>3</sup>, труды Международного союза экономистов<sup>4</sup>, а также собственные воззрения на проблему.

#### 4.2. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МИРОВОГО РАЗВИТИЯ

Несмотря на разные оценки мирового социально-экономического развития, есть общее мнение: классический либеральный капитализм исчерпал свой потенциал роста и находится в кризисе, который носит всеобщий характер: экономический (финансовый), социальный, политический, идеологический.

Это мнение участников МЭФ и Международного союза экономистов. Многие из них отмечают дихотомию финансового и реального сектора, принявшую гипертрофированный характер. Ю.Ю. Болдырев назвал финансовую систему России «кровеносущей», но это характерно и для мировой финансовой системы. Р.С. Гринберг заявляет о необходимости «возвращения материальной экономики после эры искусственной финансиализации, когда финансовый сектор вместо служанки экономики стал ее госпожой».

Причину живучести неолиберального капитализма, принципам которого следует и наша экономическая политика, объяснил Гж. Колодко: «Неолиберализм – это очень быстрый способ увеличения богатства меньшинства. Это работает в Соединенных Штатах и это, конечно, работает и в России»<sup>5</sup>. Одно из проявлений исчерпанности либеральной парадигмы состоит в ликвидации среднего класса, который, по убеждению ученых, является стержнем общества, гарантом его стабильности (Л.И. Абалкин)<sup>6</sup>.

Также давно признано, что капитализм, рыночная экономика в целом (а не только ее либеральное направление) потерпят поражение, рухнут, «если не поз-

---

<sup>2</sup> Малинецкий, Г.Г. Чтоб сказку сделать былью... Высокие технологии – путь России в будущее / Малинецкий Г.Г. – Изд. 2-е. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2013. – 224 с.

<sup>3</sup> Экономика для человека: социально ориентированное развитие на основе прогресса реального сектора. Материалы Московского экономического форума / под ред. Р.С. Гринберга, К.А. Бабкина, А.В. Бузгалина. – М.: Культурная революция, 2014.

<sup>4</sup> Научные труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества. – Т. 173. – М., 2013.

<sup>5</sup> «Экономика для человека», с. 129.

<sup>6</sup> Абалкин, Л.И. Россия: поиск самоопределения / Л.И. Абалкин // Очерки. – 2-е изд., доп. – М.: Наука, 2005. – 464 с.



волят ценам говорить экологическую правду» (Э. Вайцзеккер). И это поражение мы сейчас наблюдаем. Само по себе неограниченное потребление разрушает экологию, но «современный рынок принес новый тип потребления – симулятивное потребление, в котором важна прежде всего стоимость, а не полезность товара» (Л.А. Булавка).

Такое потребление разрушает не только природу и экономику, но и самого человека; глобальная проблема самоотчуждения человека становится в один ряд с такими проблемами, как война, терроризм и т. д. Все проблемы, вместе взятые (кризисы экономики, экологии, идеологии, нравственности, самоотчуждение человека), усиливают неустойчивость и неуправляемость мирового развития, которые могут обернуться глобальной катастрофой. Учеными МЭФ предложены и пути выхода из мирового кризиса:

– перейти на некапиталистический путь развития, который отвергнет самые худшие черты капитализма... создать демократическую систему равенства» (И. Валлерстайн); реализовать «доминирование социал-демократического устройства общества» (В.М. Геец); сделать шаги в сторону рыночного социализма (Д. Лейн);

– подорвать олигополистическую власть транснациональных компаний, осуществить объединение всех социально-экономических слоев против транснациональных корпораций; осуществить создание новой многоукладной экономики, состоящей из государственной собственности, используемой в общественных интересах, частной собственности, используемой в рамках рыночной формы производства, а также разнообразных свободных форм кооперативной и саморегулируемой собственности, организованной производителями, рабочими. «Нет иного способа положить конец разрушительным кризисам, кроме борьбы против диктатуры рынка, прибыли, – одним словом, против капитализма; но сегодня нет еще движущей, организующей силы третьего пути; однако такая сила может появиться в условиях приближающегося краха; каждое действие начинается с мысли; смелость мысли – это первый смелый шаг; если мы поймем, где мы и каковы наши цели, мы будем знать, что делать...» (А. Артнер, Т. Краус). Моя точка зрения состоит в том, что нам и нужно идти по этому третьему пути;

– осуществить переход к новой – креативной – экономике, новой парадигме стратегического развития, которая «дает выход из тупика стратегии наверстывания, обеспечивает сочетание творческих идей с наукой, технологией и ИКТ, чтобы создавать новые отрасли, рынки и рабочие места» (До-Сун Ан); это говорит профессор из Сеула об экономике Южной Кореи, которая, начиная с 1962 г., совершила «корейское чудо» в экономическом развитии, встав вровень с ведущими странами мира; нам тоже необходимо совершить свое «русское чудо» в экономике);

– осуществить поиск новой объединительной идеи (миссии цивилизации), которая бы смела финансовую олигархию, паразитирующую часть мира и раковую опухоль терроризма со сцены жизни и направила энергию масс на вдохновляющую цель, а симулятивный рынок заменила на рынок «образов жизни» людей

(Н.Н. Моисеев)<sup>7</sup>; такой поиск возможен в соответствующей инновационной среде, которую и надо постепенно и неуклонно создавать. Возникают и философские проблемы, связанные прогнозом мирового социально-экономического развития. Если мы уловили некоторые закономерности этого развития, то можно «свалиться» в историцизм (К. Поппер), продолжая линию развития на будущее и игнорируя нелинейность процессов и возможность бифуркаций (Г.Г. Малинецкий).

Но в то же время невозможно или трудно эффективно управлять социально-экономическими процессами, не имея моделей их развития. Здесь возникает необходимость в творческих подходах и методах, предложенных автором в монографии «Глобальное управление: творческие подходы к выбору решений» (МГУ, 2013). Другое решение – переход от управления собственно процессами к управлению механизмами самоуправления и самоорганизации – это более высокий уровень управления.

Какие возможности открывают методы креативного менеджмента для решения мировых проблем? Автор в своих работах исследовал различные подходы к разрешению конфликтов, выделил универсальные приемы в этой сфере. Здесь укажем только на два предложения, имеющих отношение к теме.

*Принцип объединяющей задачи.* Один из актуальных вопросов, который имеет отношение к теме, состоит в следующем: существует ли для конкретного конфликта коллективное решение, которое является эффективным по Парето (когда его нельзя улучшить одновременно для всех партнеров) и устойчивым (когда ни у одного из партнеров не появится стимула отступить от согласованных действий). Как показал Н.Н. Моисеев, часто устойчивые компромиссы неэффективны, а эффективные неустойчивы<sup>8</sup>. В то же время доказано, что существуют системы («системы Гермейера»), для которых возможен одновременно устойчивый и эффективный компромисс – когда у партнеров имеется одна общая цель. Можно привести много примеров мировых проектов, которые войдут в «систему Гермейера» и свяжут конфликтующие страны общими интересами, не давая прорасти агрессивным устремлениям. К ним относятся космические проекты, включая полеты на другие планеты и противостояния опасным астероидам; проекты борьбы с эпидемиями, терроризмом; проекты управления климатом, предупреждения природных катастроф и сглаживания последствий. Речь идет об интенсификации этой работы и расширении объединяющих проектов. Надо осознать, мы все в одной лодке, и этой лодкой можно управлять только сообща.

*Принцип движения или динамизма.* Принцип объединяющей задачи состоит в установлении общей цели и в организации движения к ней. При этом возможно такое движение, при котором происходит очищение системы от второстепенных связей и замедляющих ее движение факторов и «боковых» (ло-

<sup>7</sup> Моисеев, Н.Н. Мировое сообщество и судьба России / Н.Н. Моисеев. – М.: Изд-во МНЭПУ, 1997. – 268 с.

<sup>8</sup> Форрестер, Д. Мировая динамика / Д. Форрестер; послесловие Н.Н. Моисеева; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ; Terra Fantastica, 2003. – 384 с.

кальных) интересов. В письме Джавахарлала Неру дочери Индире Ганди содержится совет, как справиться с конфликтами в партии «Национальный конгресс»: «В болоте нельзя уничтожить гниль, воде нужно дать движение».

Именно движение (по Маяковскому: «марш, чтоб время сзади ядрами рвалось») к общей цели поможет освободиться от «путаницы волос», решить проблему.

Мудрость заключается в том, чтобы само время заставить работать на проблему, как это удавалось Александру Васильевичу Суворову в его блистательных победах: «Деньги дороги, жизнь еще дороже, но время дороже всего». Автору представляется, что порыв (по Н.Н. Моисееву) к новому действию и ощущение победного движения вперед (к новым планетам, новым гуманитарным целям, к счастью) имеют мощный психологический смысл и, может быть, вместе с другими факторами саморазвития за пределами психологической защиты со временем вырвут человека из «тюрьмы внутреннего эгоистического мира» (Г. Уэллс). И это будет грандиозной мировой победой. Сказано гением: «Скучно на этом свете, господа», и эту скуку, с которой связано не только самоотчуждение, но и самоуничтожение, можно развеять, поднявши человека над самим собой, над его сегодняшними заботами, «которые не стоят и ломаного гроша». Но при этом надо объявить смертельный бой тем, кто, заботясь только о своей утробе, держат нас в «болоте», не дают движения. Как отмечено выше, необходимость самоорганизации возникает в условиях неопределенности и турбулентности среды, когда трудно найти решение по схеме менеджмента «цель – стратегия – организация – мотивация – контроль» или применяя нестандартные приемы. Самоорганизация не требует управления сверху, но она возникает при определенных условиях, при наличии по крайней мере профессиональной, технологической, экономической (инновационной) и экспертной среды (Г.Г. Малинецкий). В мире проводятся встречи профессионалов, научные семинары, где обсуждаются актуальные вопросы, используются технологические возможности, но при этом не возникает эффекта постоянно действующей среды, где происходит самообучение участников и рождение новых идей.

Для автора примером такой (малой) среды служит поиск тайны генов, описанной в книге Дж. Д. Уотсона «Двойная спираль», когда движение к истине было непрерывным, с подключением нужных специалистов. Известно, какую роль играли среды в Силиконовой долине, но сегодня можно радоваться тому, что начинает действовать научная среда в рамках Московского экономического форума, на который автор ссылается в этой статье. И уже разработаны полезные предложения, особенно в части разрешения противоречия между финансовой и реальной экономикой.

Но более важно, что ученые объединяются, и происходит самообучение. К сожалению, к ученым пока не прислушиваются представители деловых кругов, правящего класса; у них нет восприимчивости к дельным советам: «Васька слушает да ест».

Экспертных организаций в мире много, но, как показал кризис 2007–2009 гг., различные аудиторские и экспертные фирмы давали заведомо ложную информацию, что, в частности, послужило поводом к распаду ипотеки и началу кризиса. Пока не ясно, как запустить экспертную среду, чтобы произошло ее самоочищение. По нашему мнению, главная задача мировых экспертов должна заключаться в постоянном анализе мирового рынка с использованием экономико-технологической (информационной) модели – чтобы выявить заранее объективные угрозы стабильности (например, связанные с волнами Кондратьева) и субъективные угрозы, которые идут от мировых финансово-идеологических групп, организующих работу «финансовых насосов», выкачивающих ресурсы из бедных стран в пользу либерального меньшинства<sup>9</sup>.

Говоря о среде, также надо отметить, что синергетика, как теория самоорганизующихся систем, объединяет разные сферы деятельности: политическую, социальную, экономическую, техническую, психологическую, культурную.

Есть понимание того, что ключ, который поможет открыть дверь в новый, захватывающий воображение мир, где человек станет наконец субъектом новой мировой истории, может нам дать культура<sup>10</sup>.

### **4.3. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОССИИ В КОНТЕКСТЕ «МИРОВЫХ ДЕЛ»**

Россия – часть мирового сообщества, и она не может не болеть общими для него болезнями. Выше мы упомянули неолиберализм, который порождает опасную поляризацию общества, увеличивает экономическое отставание нашей страны, особенно в части высокотехнологического производства. В работах МЭФ показаны многие болезни нашей страны. Выделим главные из них. Прежде всего, несмотря на многолетние призывы властей, не происходит диверсификации экономики. Нет экономического роста и инновационного развития, падает уровень и качество жизни населения. Наука и образование в результате проведенных псевдореформ теряют даже прежние позиции и не отвечают глобальным вызовам времени. Принятые стратегические планы во многом остаются на бумаге. «Опыт последнего двадцатилетия показал, что обогатившийся путем захвата народного добра имущий класс не способен модернизировать экономику. Наши банки – это не банки, а ростовщические учреждения, перекачивающие деньги из реального сектора в финансово-спекулятивный, что тормозит рост экономики» (С.С. Дзарасов. «Экономика для человека», с. 210). Специалисты уверены, что провалы в развитии страны объясняются не только и не столько санкциями и низкими ценами на нефть, сколько низким уровнем стратегического руководства экономическими и социальными процессами в обществе.

<sup>9</sup> Ключников, Б.Ф. Мировой кризис как заговор / Б.Ф. Ключников. – М.: Алгоритм Эксмо, 2009. – 336 с.

<sup>10</sup> Йоханссон, Франс. Эффект Медичи: возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур / Франс Йоханссон. – пер. с англ. – ООО «И.Д. Вильямс», 2008.

Ученые считают, что назрела необходимость качественного изменения сложившейся социально-экономической системы. Среди предложений – стратегия опережающего развития, которая имеет целью ускоренный прогресс производства в реальном секторе как основы для приоритетного развития человеческой личности (А.В. Бузгалин).

Нуждается в полном пересмотре налоговая политика, которая одновременно должна пополнять бюджет (в частности, за счет расширения налоговой базы) и стимулировать производство, особенно высокотехнологичное (К.А. Бабкин).

Обоснованы предложения по использованию отечественных источников для инвестирования в производство и человека (природная рента, монополия на алкоголь и табак, прогрессивная шкала налогообложения, возвращение вывезенных капиталов из рубежа и другие), меры по прямому финансированию предприятий под их имущественные обязательства (С.Ю. Глазьев).

Не вдаваясь в подробности других важных предложений МЭФ, можно отметить следующее: даже принятые правильные решения по социально-экономическому развитию России (а их было немало) не выполняются; в системе нет управляемости; фактически не работает традиционный менеджмент.

Использование креативных подходов требует анализа противоречивых факторов. Отметим главные из них. Крупные частные и частно-государственные компании не заинтересованы в диверсификации и инновациях: наш либеральный капиталист ищет прибыли при минимуме риска, требуются усилия государства по его принуждению к инновациям. Кроме того, показано, что наш либеральный капиталист скрывает прибыль, чтобы не платить налоги<sup>11</sup>, и, значит, вдвойне не заинтересован в инновациях.

Теория креативного менеджмента подсказывает выход в надсистему, где противоречия сглаживаются: такой системой может быть или эффективная конкуренция, создаваемая с помощью государства, а также с помощью развитых органов малого и среднего бизнеса.

При наличии такой конкуренции (и урезании монополизма) разрешается и другое противоречие между спросом и предложением, касающееся научных достижений и новых технологий. Можно долго призывать к усилению влияния науки на экономику (хотя в последнее время все делается для того, чтобы науку «удушить»), но только необходимость инноваций в условиях конкуренции неизбежно повысит спрос на науку, повысит восприимчивость бизнеса к ее достижениям, что неизбежно повысит спрос и на качественное образование.

Именно о недостатке спроса на науку и образование пишет и говорит наш выдающийся ученый, нобелевский лауреат Ж.И. Алферов. Что касается самоорганизации, включения личностей и коллективов в поиск упорядоченностей, то в данной статье отмечу только одну проблему, требующую синергетического подхода. После академика Д.С. Львова многие ученые, в том числе в рамках

<sup>11</sup> Ванюрихин, Г.И. Стратегическая стабильность и безопасность общества в условиях глобализации / Г.И. Ванюрихин. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, МАКС Пресс, 2009.

МЭФ, заявляли, что возвращение ренты народу является необходимым условием ускорения социально-экономического развития страны. Без этого все «потуги» правительства не дадут результата. Но даже после законодательного решения этого вопроса (что в данное время представляется маловероятным) возникает проблема: кому можно доверить рентный фонд для управления? Современные чиновники (в силу их недостаточного профессионализма и достаточно высокой коррумпированности) не смогут им эффективно управлять, а частные фирмы «приберут его к рукам», что они и делают сейчас с другими фондами. Вот где место для общественного поиска решения!

И конечно, требует синергетического подхода главная, по нашему мнению, проблема: как дать нашему народу стимул для активной творческой деятельности? Как дать ему возможность почувствовать, что собственность и результаты труда распределяются справедливо, а сам труд имеет высокий и благородный смысл?

#### 4.4. ПРОБЛЕМЫ САМОУПРАВЛЕНИЯ И САМООРГАНИЗАЦИИ

Кричащие проблемы в области самоуправления неоднократно обсуждались учеными и деловыми людьми, в том числе автором данной книги<sup>12</sup>. Остановимся на возможностях синергетики в «реанимировании» местного самоуправления.

Вначале отметим, что самоуправление как негосударственный тип управления ближе всего к самоорганизации. Именно здесь должна создаваться указанная выше среда (профессиональная, технологическая, экономическая, экспертная), которая в результате «брожения» порождает новые идеи и новую практику решения насущных вопросов.

Мы бы добавили еще человеческую среду, где можно обсуждать насущные вопросы «по гамбургскому счету».

В уже упомянутой фундаментальной монографии Г.Г. Малинецкого дается широкое понятие среды и ее диалектического взаимодействия с субъектами деятельности.

В этой работе отмечается, что для инновационного развития страны нужно существенно повысить инновационную активность населения (примерно в 20 раз). По нашему мнению, именно на местном уровне надо создавать инновационную среду, которая может стихийно упорядочить население, заложить основы гражданского общества и будущей «демократии, идущей снизу» (А.И. Солженицын). Назрела необходимость не просто дать возможность местному самоуправлению самому зарабатывать средства (например, в рамках совместных корпоративных предприятий, что давно предлагают ученые-социологи), но создавать разнообразие в жизни населения, своего рода «игру» по поиску и реше-

---

<sup>12</sup> Ванюрихин, Г.И. Самоуправление как творчество / Г.И. Ванюрихин // Самоуправление. – № 1 – 2016. – С. 15–18.

нию насущных вопросов местного значения – в такой игре происходит развитие человека и одновременно самообучение местного самоуправления. То есть местное самоуправление должно быть живым, самообучаемым организмом, инкубатором новых смыслов социальной, экономической и культурной жизни. Без этого нет самоорганизации в пространстве признаков, стратегий, решающих правил, в пространстве знаний (Г.Г. Малинецкий).

В свое время мы предлагали создавать российские «дисней-парки», которые, в отличие от западных, включали бы детей и взрослых в сказочную среду в качестве деятельных участников, участников борьбы с неожиданными трудностями, «борьбы со злом». Например, игра «Пойди туда, не знаю куда, ищи то, не знаю что» – это типичный пример инновационной игры, где развиваются фантазия и интуиция, а также формируется соборность, может быть самая важная российская традиция.

Думаю, что в России еще не утрачена надежда «сказку сделать былью». Иначе складывающаяся сегодня «антисказочная» быль лишит нас возможности строить свое будущее. Не гадать на кофейной гуще в отношении цен на нефть или инфляции (как это делают наши горе-экономисты), а создавать основы саморазвивающегося общества, которые отбросят навязанные нам ценности и стратегию либерального разложения, «как путаницу волос».

У нас еще не утеряна возможность создать новый образ жизни людей как мировой образец для подражания, как главную конкурентоспособность страны и абсолютную гарантию ее безопасности. Россия может стать лидером мирового развития, потому что у нее больше нравственных смыслов и больше разнообразия.

Выше мы писали о роли сказки в самоорганизации общества. Здесь уместно вспомнить сказку Л.Н. Толстого об Иване-дураке и его двух братьях: Семеновоине и Тарасе-брюхане, и немой сестре Меланье, и о старом дьяволе, и трех чертенятах<sup>13</sup>. Напало на царство Ивана-дурака Тараканское войско, а дураки не сопротивляются, отдают свой хлеб, зовут к себе жить. «Коли вам, сердешные, – говорят, – на вашей стороне житье плохое, приходите к нам совсем жить». Походили, походили солдаты, видят – нет войска; а все народ живет, кормится и людей кормит, и не обороняется, и зовет к себе жить. Скучно стало солдатам, пришли к своему тараканскому царю. «Не можем мы, – говорят, – воевать, добро бы война была, а это что – как кисель резать. Не можем больше тут воевать». Гнусно стало солдатам, и все войско разбежалось.

---

<sup>13</sup> Ванюрихин, Г.И. Самоуправление как творчество / Г.И. Ванюрихин // Самоуправление. – № 1 – 2016. – С. 15–18.

## Глава 5

# УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ, ОСНОВАННЫЕ НА СИНТЕЗЕ ГУМАНИТАРНЫХ И ЕСТЕСТВЕННЫХ НАУК

*Автор исходит из убеждения, что, кроме частных подходов к решению отдельных проблем должны существовать некоторые универсальные приемы и методы, которые имеют более широкую область применения. При этом сама универсальность имеет не абсолютный, а относительный характер и понимается в ограниченном смысле этого слова. Многие идеи автор взял из теории решения изобретательских задач (поскольку сам является изобретателем), но не ограничился технической сферой, а вышел на широкое поле социальных, экономических и политических наук.*

### 5.1. НАПРАВЛЕНИЯ ПОИСКА ТВОРЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Глобальные вызовы и связанные с ними кризисные явления требуют творческих подходов к принятию ответственных решений.

Можно указать три направления поиска нестандартных решений: 1) использование методов активного генерирования вариантов решения, их перебора и сравнения; 2) выявление закономерностей развития реальных систем определенного класса и на их основе предсказание дальнейшего хода эволюции и принципов построения более эффективных «идеальных» систем; 3) распространение нестандартных приемов, доказавших свою эффективность в узкой области, на более широкий класс задач.

Первое направление активно разрабатывалось в теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Основное кредо выразил Г.С. Альтшуллер: «Люди получают наследство от «замороженных слов» и способов их понимания, придающих окружающей действительности удобную привычную форму, но от этого наследства надо решительно отказываться»<sup>1</sup>. Методы активизации творческого процесса позволяют разморозить не только слова, но и саму мысль, дать ей неожиданное для человека направление. При определенных условиях, когда разрушаются барьеры между различными областями знаний, сам мозг становится генератором «случайных» новых идей.

Второе направление развивалось в работах акад. Б.М. Кедрова<sup>2</sup>, в Волгоградской школе изобретателей<sup>3</sup>. На примерах познания естественных систем (процессов) и развития искусственных структур выявлены особенности преодо-

---

<sup>1</sup> Альтшуллер, Г.С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач. – Новосибирск: Наука, 1986. Дерзкие формулы творчества /сост. А.Б. Селюцкий. – Петрозаводск, Карелия, 1987. – С. 80.

<sup>2</sup> Кедров Б. О творчестве в науке и технике / Б. Кедров. – М., Молодая гвардия, 1987.

<sup>3</sup> Основы инженерного творчества: Учебное пособие для студентов вузов / А.И. Половинкин. – М.: Машиностроение, 1988.



ления психолого-познавательных барьеров, а также противоречий – административных, технических и физических. Можно проследить, как развивалась теория и практика открытия новых технологий, преодолевались психолого-познавательные и технические барьеры, выстраивалась тенденция дальнейшего развития искусственных систем, и «угадать» нужные решения с учетом ограничений и глобальных рисков.

Изучение опыта принятия решений в различных областях знания позволяет выявить некоторые приемы разрешения противоречий, которые имеют достаточно общий (универсальный) характер. Эти приемы или принципы составляют третье направление.

## 5.2. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ

К таким приемам и методам мы относим: приемы идеальной модели, промежуточного поля, инверсии, расширения пространства проблемы, изменения внутренней структуры, переноса, маневра во времени, самоорганизации, взаимной адаптации, динамизации, принципы объединяющей цели и гармонии. Рассмотрим их более подробно.

*Идеальная модель.* В отмеченных выше работах по теории решения изобретательских задач было отмечено, что искусственная система стремится к идеалу, а идеалом является модель, когда системы (специального органа) нет, а функции выполняются. Примером идеального решения можно назвать: самозатачивающийся плуг – при этом специального органа для заточки плуга нет, а самозатачивание осуществляется за счет трехслойной конструкции лемеха: внешние слои выполнены из мягкого материала и стираются быстрее среднего слоя; систему получения качественного молока за счет особого подбора трав при высевании – при этом отпадает необходимость в перемешивании трав при кормлении с помощью специального комбайна, а корова при этом получает большую свободу выбора трав на пастбище (что, как мы предполагаем, способствует также повышению качества переработки исходного материала в молоко).

Представление о круглой Земле (не плоской!) сейчас нам кажется естественным и привычным. Но чтобы перейти от плоской Земли к круглой, надо было совершить скачок в мышлении, преодолеть фундаментальное представление, возникающее в раннем жизненном опыте: представление о верхе и низе... Этот творческий взлет воображения тем более удивителен, что прямые доказательства шарообразности Земли появились позже. А чтобы вообразить Землю движущейся, недостаточно было просто сказать, что движение относительно. Нужно было представить себе идеализированное движение, лежащее за пределами обыденного опыта, то есть гладкое движение с постоянной скоростью, без рывков и толчков. После этого стало возможным осознать, что впечатление, что мы покоимся, а Солнце и звезды вращаются вокруг нас, не является истинным<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Гольдштейн, М. Как мы познаем. Исследование процесса научного познания / М. Гольдштейн, И.Ф. Гольдштейн; сокр. пер. с англ. – М.: Знание, 1984.

Таким образом, за возгласом Галилея: «А все-таки она вертится!» стоит не только смелость человека, но и гениальное прозрение ученого. На важность *идеализации* в науке обратил внимание выдающийся физик В. Гейзенберг, полагая, что это позволило Галилею сформулировать принцип независимости скорости свободного падения тел от массы. Ученый пишет: «Аристотель еще описывал реальное движение тел в природе и установил, например, что легкие тела в общем падают более медленно, чем тяжелые. Галилей же поставил совершенно другой вопрос: как могли бы падать тела, если бы не было никакого сопротивления воздуха? Как падают тела в пустом пространстве? Галилею удалось сформулировать математические законы этого *теоретически воображаемого* движения, которое в эксперименте могло быть реализовано только приблизительно»<sup>5</sup>. Заметим, что указанный закон был сформулирован значительно раньше – в знаменитом трактате Лукреция Кара «О природе вещей» (1 в. н. э.), что легко проверить.

Понятие идеализированного (воображаемого) движения, или идеальной модели процесса, играет важную роль в науке. Например, физика оперирует с материальной точкой, имеющей вес, но не имеющей размеров; в механике используются понятия абсолютно твердых и абсолютно жестких тел, недостижимых в реальности; в управлении фигурируют передаточные функции, в которых преобразования энергии заменяются преобразованиями сигналов, и т. д. В дальнейшем будет показано приложение идеальных моделей к управлению социально-экономическими процессами.

**Расширение пространства проблемы.** Ярким примером творчества в науке является открытие периодического закона Д.И. Менделеевым в 1867 году. При этом сам «прорыв» мысли ученого состоял в изменении взгляда на элементы: с химической стороны (химические качественные свойства, валентность) на физическую сторону (атомный вес, количественные свойства). Такой подход позволил объединить несхожие (качественно, химически) группы в систему и представить в единстве обе исходные противоположности – сходство и несходство (с химической точки зрения) элементов. Так, путем выхода в расширенное пространство (химия + физика) было разрешено противоречие в «поведении» элементов.

Когда известному изобретателю М. Шарпову поручили найти средство для предотвращения износа трубы от кислотосодержащих отходов, он посмотрел на проблему шире и изучил все коммуникации предприятия. В результате обнаружил рядом другую трубу, по которой сбрасывались щелочные отходы. Проблема была решена без специальных систем очищения; он соединил перекрестно две транспортные системы, обеспечивая их самоочищение: по каждой трубе одну неделю шла щелочь, другую – кислота. Изобретатель решил проблему,

---

<sup>5</sup> Гейзенберг, В. У истоков квантовой теории / В. Гейзенберг; сборник. – М.: Тайдекс Ко, 2004. – С. 40.

«поднявшись» над отдельной трубой и выйдя в надсистему (систему более высокого уровня) или в расширенное пространство<sup>6</sup>. В изобретательстве используется пространство, включающее 9 «окон»: подсистема, система, надсистема, – каждая рассматриваемая в прошлом, настоящем и будущем. Добавим, что стремление выйти в пространство более высокой размерности имеет и космический смысл: исследования последних лет допускают, что наше 4-мерное пространство-время реализуется как мембрана в некомпактном пространстве-времени более высокой размерности.

**Перенос.** Изучение «поведения» растений другим нашим ученым, Н.И. Вавиловым, позволило выявить периодичность в их свойствах. Был открыт закон гомологических рядов наследственной изменчивости: целые семейства растений в общем характеризуются определенным циклом изменчивости, проходящем через все роды и виды, составляющие семейство. Так однажды выявленная закономерность в одной области (химии) переносится на другую область (биологию). Ниже этот прием переноса будет использован для разрешения более близких нам проблем менеджмента.

**Маневр во времени.** История (или легенда) Фаросского маяка хорошо известна. Когда труд архитектора Состратоса был закончен, самолюбивый царь Египта Птолемей Второй приказал высечь на фронте царское имя (иначе – смерть). Строитель выполнил приказ и сохранил свою жизнь, но через 50 лет под действием ветров знаки царя стерлись (выветрились) и проступило на века высеченное в камне имя Состратоса из Книда, сына Дексифона. В данном примере противоречие между желаниями царя и строителя было разрешено за счет временного разделения несовместимых факторов. Этот подход является одним из эффективных приемов творчества. Его можно также назвать маневром во времени. Фактор времени широко используется в технических системах для повышения их эффективности. Например, гироскопические системы на ракетах, самолетах и других транспортных средствах являются «носителями» измерительной системы координат, и к ним предъявляются высокие требования по точности. Гироскопы имеют свойство «уходить», то есть менять свое направление со временем, однако изучение «поведения» включенной системы в течение определенного времени позволяет снять так называемую систематическую ошибку, обусловленную влиянием внутренних постоянных факторов (трение, эксцентриситет, и другие). Такой подход может быть использован в менеджменте. Более того, чувство фактора времени как «решателя противоречивых задач» можно отнести к высшим способностям руководителя (вспомним В.И. Ленина: «Сегодня рано, а завтра поздно...»).

**Самоорганизация и динамизация.** Когда система самостоятельно обретает свою пространственную и временную структуру, она становится самоорганизующейся. Способность постоянно корректировать структуру и алгоритмы

<sup>6</sup> Иванов, Г.И. Формулы творчества, или Как научиться изобретать / Г.И. Иванов. – М.: Просвещение, 1994.

функционирования на основе пробных действий или опыта делает систему самообучающейся или обучающейся (если используется внешний образец). В технике используются самоорганизующиеся системы, которые на основе анализа входной и выходной информации сами строят динамическую модель объекта. Для запуска процесса самоорганизации должны быть выполнены определенные условия. Самоорганизация присуща биологическим и социальным системам, и задача руководителя или менеджера – вывести предприятие на такой уровень, создать такие условия, при которых процессы самоорганизации и коллективного творчества пойдут в нужном направлении. Частным случаем самоорганизации является динамизация – когда система автоматически переходит от одной уже заложенной структуры к другой. Примером является изменяющаяся стреловидность крыла самолета, или изменяющееся положение органов управления катамарана: при опрокидывании такой катамаран сохраняет свои свойства плавучего объекта.

**Инверсия.** Изобретение конвейера, при котором, в отличие от традиционной сборочной технологии, изделие движется к рабочему, – реализация приема инверсии. Другими примерами такого приема являются новый аэропорт (когда самолет приближается к пассажиру, а не наоборот, как раньше); сетевой маркетинг (не покупатель идет в магазин, а продавец или целый магазин бегут за покупателем, «пристают» к нему). Пользуясь этим приемом, можно придумать много изобретений: например, температуру, освещение и состав воздуха в помещении подстраивать под конкретного человека; или подбирать состав участников какой-либо встречи с учетом психологических данных, добиваясь максимальной «творческой производительности». Читатель может дополнить этот список. Ниже мы дадим свое приложение этого приема к проблемам менеджмента и управления.

**Взаимная адаптация.** Этот прием предполагает не только движение объекта к субъекту, показанное выше, но и встречное движение субъекта к объекту. Заметим, что само деление на субъект и объект носит относительный характер. Примерами взаимной адаптации являются: развитие системы «человек – компьютер», взаимодействие системы «обучаемый – автоматизированный комплекс обучения». Компьютер и обучающий комплекс «подстраиваются» под человека, а человек изучает их возможности, чтобы лучше использовать для общего дела.

**Промежуточное поле.** Вспомним один из советов Н. Макиавелли правителю<sup>7</sup>: государь должен быть угоден народу и не ожесточать знать. Для разрешения очевидного противоречия Макиавелли рекомендует создать специальный орган, который, не вмешивая правителя, обуздывает сильных, то есть знать, и поощряет слабых, то есть народ. В этом случае у государя появляется возможность именно данному органу поручать неприятные деяния, а приятные (и для

<sup>7</sup> Макиавелли, И. Государь / И. Макиавелли, пер. с ит. – М.: Планета, 1990.

народа, и для знати), естественно, делать самому. Творческий подход Макиавелли заключался в переходе от связки «государь – народ, знать» к более сложному соединению: «государь – буфер (парламент или другое учреждение) – народ, знать». Оказывается, такой прием (введение буферной инстанции или промежуточного поля) имеет более широкий смысл и уже используется в других областях, в частности в изобретательстве. Для сглаживания противоречий (физических, химических, электромагнитных) между веществами вводится промежуточное поле, которое усиливает полезное взаимодействие и ослабляет вредное, ликвидирует или сглаживает конфликт.

Заметим, что выбор поля сражения (здесь слово «поле» употребляется в обычном смысле) всегда имел решающее значение для победы. Великий греческий полководец Фемистокл нанес сокрушительное поражение персидскому царю Ксерксу (480 г. до н. э.), флот которого в несколько раз превосходил флотилию греков: сражение проходило в узкой бухте острова Саламин. Автор книги специально посетил этот остров в 2000 году, чтобы почувствовать «остроту сражения». В этой бухте персидские галеры мешали друг другу, а грекам помогали их «стены» и острые подводные скалы. Если попытаться распространить прием промежуточного поля на указанный случай конфликта, то можно говорить о целенаправленном ослаблении одной стороны в интересах другой.

**Изменение внутренней структуры.** Создание промежуточного поля фактически меняет структуру системы, которую надо освободить от противоречий, однако можно идти и по другому пути, который рассматривается в работе<sup>8</sup>. В цехе производили термозакалку крупногабаритных деталей путем опускания их в ванну с маслом. Но при этом от дыма буквально задышалась крановщица, кабина которой находилась наверху. Ни административные, ни технические средства не решали проблему. Эту проблему «опустили» до физического уровня. Физическое противоречие состоит в несоответствии физического состояния вещества требуемому состоянию. В последнем примере дым обязан кислороду; кислород должен быть (иначе нечем дышать), и его не должно быть (масло не должно гореть). Противоречие разрешается, если масло обработать углекислотным огнетушителем или в него добавить вещество, которое, разлагаясь, выделяет инертный (негорючий) газ. Этот пример показывает, что менеджер должен знать технологию производства, а творческий менеджер – ориентироваться в путях разрешения физических противоречий.

Задача с крановщицей и ее решение имеет более широкое значение. Она подсказывает новый прием разрешения противоречий, основанный на вхождении внутрь системы, на изменении связей между ее элементами,

Известно, что в технике невозможно добиться безотказной работы всех элементов. Совершенствование технологии, эффективный контроль повышают надежность элементов, но требуют повышенных затрат, так возникает противоречие между надежностью и стоимостью, которое имеет важное значение

<sup>8</sup> Дерзкие формулы творчества /сост. А.Б Селюцкий. – Петрозаводск, Карелия, 1987.

в экономике. Одно из технических решений состоит в создании надежной системы из ненадежных элементов: за счет перестройки структуры (технологии) и придания системе свойства самовосстановления и «самолечения» (по надежности). Более того, имеются разработки по созданию технических систем на принципах «каннибализма»: когда энергия потерявшего надежность звена эффективно используется в интересах системы.

**Принцип объединяющей задачи.** Одна из сложных проблем управления организацией и людьми заключается в согласовании потребностей и интересов каждого человека с задачами организации в целом, а также в сплочении коллектива, в устранении разрушительных конфликтов. Развивается наука, занимающаяся проблемой конфликтов и катастроф, разрабатывается математическая теория игр – игр с противоречивыми (несовпадающими) интересами агентов. Получили широкий резонанс научные исследования проблем конкуренции и рынка с позиций теории игр, удостоенные даже Нобелевских премий. Аналогичными задачами занимается теория коллективных решений. Основной вопрос, на который должна ответить теория, состоит в следующем: существует ли для конкретного конфликта коллективное решение, которое является эффективным по Парето (то есть его нельзя улучшить одновременно для всех партнеров) и устойчивым (когда ни у одного из партнеров не появится стимула отступить от согласованных действий). Оказывается, как правило, устойчивые компромиссы неэффективны, а эффективные неустойчивы<sup>9</sup>. Однако доказано, что существуют системы, для которых возможен одновременно устойчивый и эффективный компромисс: это когда у партнеров имеется одна общая цель (*системы Гермейера*). Принцип объединяющей задачи состоит в установлении общей цели и в организации движения к ней. При этом возможно такое движение, при котором происходит очищение системы от второстепенных связей и замедляющих ее движение локальных интересов. Поиск общей цели, особенно в сложных многоуровневых системах, требует объединения (связывания) методов и идей из области естественных и гуманитарных наук.

**Принцип гармонии.** Одно из величайших открытий 20 века – это открытие Ф. Криком и Д. Уилсоном структуры ДНК (деоксирибонуклеиновой кислоты), являющейся носителем генетической информации. В истории этого открытия, рассказанной Ф. Криком, интересен следующий абзац: «Розалинд Фрэнклин была всего в двух шагах от решения проблемы (структуры ДНК). Ей нужно было только осознать, что две цепи ДНК ориентированы в противоположных направлениях и что основания в их правильной таутомерной форме спарены друг с другом... Стент утверждает, что научное открытие ближе к творческому акту в искусстве, чем принято обычно считать. Стиль также важен, как и содержание... И уж во всех приведенных рассуждениях упущена, как мне кажется,

<sup>9</sup> Моисеев, Н.Н. Комментарии в книге Дж. Форрестера «Мировая динамика». – М.:000 «Изд-во АСТ»; СПб.: Тентра Fantastica, 2003. – С. 288–289.

*внутренняя красота* самой спирали. Эта молекула, как и ученые, имеет свой стиль<sup>10</sup>. Чувство красоты, гармонии, о котором написал автор «Двойной спирали», помогает творцу быстрее прийти к цели. Мы не знаем точно, как формируется понятие красоты. Рассуждая, например, о понятии равенства, Платон писал: «...ну, стало быть, мы непременно должны знать равное само по себе еще до того, как увидим равные предметы...»<sup>11</sup>. Значит, чтобы познавать, нужно как бы заранее знать то, что ты хочешь или должен знать», – предполагает наш оригинальный философ Мераб Мамардашвили<sup>12</sup>.

Не углубляясь здесь в философские вопросы, можно принять, что понятия равенства, красоты и в целом внутренней модели мира каким-то образом формируются и, может быть, частично еще до рождения (в структуре ДНК?), если верить Платону: «Так что мы должны были знать все это (равное само по себе, прекрасное само по себе, и другое. – Авт.), еще не родившись»<sup>13</sup>. Можно также предположить, что толчком творческой мысли является чувство дисгармонии, возникающее от несовпадения мира – образа внешнего и мира – образа внутреннего, а результатом творческой работы является их «примирение», пусть даже временное и частичное, и достижение красоты, которая (если она станет внутренней потребностью большинства людей) действительно может спасти мир. Впервые фразу «Мир спасет красота» мы встречаем у Ф. Шиллера в его «Письмах об эстетическом воспитании», но большую известность она получила после Ф. Достоевского. Целенаправленное гармоническое образование не только поможет постижению внутренней красоты изучаемых явлений или структур, но и застрахует исследователя от «ложных позывов» к творчеству, обусловленных чрезвычайно грубой или искаженной внутренней («некрасивой») моделью.

### 5.3. ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ПРИЕМОВ

*Прием идеальной модели.* Рассмотрим использование идеальных моделей в задачах контроля, а также при решении других проблем менеджмента.

Если проблема контроля требует больших финансовых и временных затрат и в принципе не решается комиссиями, то должно существовать какое-то другое решение. Известный менеджер Ли Якокка решал проблему контроля, опуская ответственность за качество продукции до самих исполнителей<sup>14</sup>. Но это и есть идеальная модель: специального органа контроля нет, а функции выполняются. Нам представляется, что существует идеальное решение выборов в

<sup>10</sup> Краткий миг торжества. О том, как делаются научные открытия. (Библиотека журнала «Химия и Жизнь»). – М.: Наука, 1988.

<sup>11</sup> Платон «Диалоги». – Ростов-на Дону. Изд-во «Феникс», 1998. – С. 405.

<sup>12</sup> Мамардашвили, М.К. Необходимость себя / М.К. Мамардашвили // Лекции. Статьи. Философские заметки; под общ. ред. Ю.П. Сенокосова. – Изд. «Лабиринт». – М., 1996. – С.45.

<sup>13</sup> Платон «Диалоги». – Ростов-на Дону. Изд-во «Феникс», 1998. – С. 405.

<sup>14</sup> Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка, У. Новак; пер. с англ., 2-е изд. – Мн: Попурри, 2002.

органы власти, которое в последнее время будоражит общество. Это решение состоит в том, чтобы отменить избирательные комиссии и процедуры как таковые, а выбор власти доверить непосредственно самим избирателям: мы живем в век высоких информационных технологий, и нет проблемы собирать голоса в автоматическом дистанционном режиме<sup>15</sup>; причем можно делать это значительно чаще, чем раз в 4 или 6 лет.

В свое время в СССР существовало специальное ведомство, которое определяло цены на товары и услуги, но с развитием рыночных отношений необходимость и целесообразность в таком ведомстве отпала: сам рынок через механизм спроса и предложения стал выполнять функцию ценообразования. И мы знаем, что всякая административная попытка «обуздать» цены (как происходит ныне с сахаром и гречкой) заканчивается безрезультатно. Это также идеальная модель. С развитием глобальных отношений идеальной моделью ценообразования становится мировой рынок. (Мы здесь не затрагиваем вопрос о несовершенстве или ограниченности рынка.)

*Прием перехода в расширенное пространство* или в надсистему «работает» не только в науке и изобретательстве. Похожим принципом (естественно, не формулируя это в наших терминах) руководствовался Л. Эрхард, решая вопросы социальной защиты населения Германии. Он считал парадоксом вначале вводить рыночную экономику, а потом защищать население (от нее!). По Эрхарду, социальная защита должна обеспечиваться социальной направленностью самой экономики – надсистемы. «Необходимы не особые права государства на социальную защиту, а создание условий, когда каждый может и обязан позаботиться о себе, проявляя инициативу. Трудолюбие, находчивость, вначале собственная личная ответственность, а затем – обязанность государства. Никому и никогда не удастся защитить людей лучше, чем это они смогут сами, будучи свободными от регламентирующих предписаний»<sup>16</sup>. Здесь, как видим, имеет место сочетание приема расширенного пространства и приема идеальной модели (в функции защиты).

Представляется, что указанный выше принцип расширения пространства, открывающий новые (для нашей страны) направления по решению проблемы социальной защиты населения, имеет очень важное значение, выходящее за рамки социальной политики. Речь идет о том, чтобы «ущемленным сегодня» людям дать новый смысл жизни. Глобализация и информационные сети, образующие надсистему более высокой размерности, позволяют включить в производственный процесс многих людей, в том числе с ограниченными физическими возможностями; и это должно стать одним из важнейших направлений политики государства, а для менеджеров – направлением работы по созданию новой

<sup>15</sup> Ванюрихин, Г.И. Глобальный менеджмент / Г.И. Ванюрихин. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2011.

<sup>16</sup> Эрхард, Д. Благополучие для всех. Репринт, воспроизведение / Д. Эрхард; пер. с нем. – М.: Дело, 2001.



инфраструктуры экономики с распределенными рабочими местами, объединенными в локальные и глобальные сети.

Следует отметить, что развитие информационных технологий и так называемых многоагентных систем позволяет создать интеллектуальное расширенное пространство и соответствующую интеллектуальную систему поддержки группового принятия решений. Это фактически подводит технологическую базу под организационную демократию, которая идет на смену «командному» менеджменту<sup>17</sup>.

*Прием инверсии* применительно к менеджменту можно трактовать как движение руководителя навстречу исполнителям, как создание условий для творческого развития каждого работника (в том числе на рабочем месте), как сближение высших потребностей человека (по самоактуализации) и задач организации (по утверждению ее имиджа и росту капитала); при этом оценочным критерием эффективности инверсии может стать синергетический эффект взаимодействия. Другой формой инверсии является взаимная адаптация менеджера и используемых им средств для управления информационно-техническими (кибернетическими) системами. В настоящее время возможна подстройка сервиса указанных систем под каждого конкретного человека (что иногда называют кастомизацией) с его личностными и психологическими особенностями, что может привести к более полной активизации его «дремлющих» сил и творческих способностей. Об этом, как одной из главных тенденций, сказано выше. Известный лозунг недавнего прошлого: «Все для человека!», если его принимать всерьез, можно относить к инверсии, поскольку более привычным (особенно со стороны власть имущих) было и, к сожалению, остается игнорирование человека с его проблемами. Мы уверены, что, перейдя от психологического состояния «обороны от людей» (обычная позиция многих чиновников и руководителей) к встречному (по-хорошему наступательному) движению к ним, можно быстрее и проще решать многие проблемы. Искреннее внимание к человеку как создателю всех жизненных благ, «венцу всего живущего» может и должно разрушить неестественное и «нерентабельное» противостояние власти и народа, обеспечить развитие самостоятельности людей, полное раскрытие их способностей. «Люди, люди, высокие звезды, долететь бы мне только до вас», – написал когда-то наш выдающийся писатель и мудрец Расул Гамзатов.

*Прием промежуточного поля*, подсказанный Н. Макиавелли, в менеджменте может быть реализован в виде смешанных бригад, включающих исследователей, разработчиков и экспертов-консультантов. Эти бригады сглаживают или устраняют противоречия, неизбежно возникающие при создании нового продукта; они служат и «козлами отпущения» грехов руководителей. Известно, что вокруг топ-менеджеров и крупных руководителей существует некоторое промежуточное окружение – часто в виде особо удобных и услужливых людей. Для дела, однако, полезно было бы иметь экспертный совет из числа независи-

<sup>17</sup> Клок, Дж. Голдсмит. Конец менеджмента. – СПб.: Питер, 2004.

мых специалистов, работающий непрерывно и образующий творческое промежуточное поле, в котором лидер ставит задачи, проводит экспертизу своих идей и на котором постоянно растет он сам как ответственное лицо, не имеющее права «промахиваться», подобно сказочному герою Кипплинга.

Очевидно, что поиск эффективных решений в указанном творческом поле без «обучаемых» моделей сложных систем большой размерности (предприятие, отрасль, страна) невозможен – именно в них должны «аккумулироваться» известные и вновь открытые закономерности экономических, социальных и политических процессов, в них должен накапливаться и интегрироваться опыт успешных решений. С помощью указанных моделей могут быть выявлены возможности реального управления процессами с учетом условий наблюдаемости, управляемости и устойчивости. Эти условия, обоснованные для кибернетических систем, являются необходимыми (но не достаточными!) для систем, включающих человека. В то же время, если трудно или невозможно описать математически строго действия людей и коллективов, то можно именно этим коллективам предоставить возможность принимать решения, и тогда они из объектов становятся субъектами деятельности.

Как известно, к основным противоречиям, которые могут привести к распаду многонационального российского государства, относятся противоречия между регионами и центром. Роль промежуточного поля могут и должны играть выборные представители регионов (губернаторы, сенаторы), и опыт замены игроков на этом поле (вместо выборных людей – некоторые «безответственные» и зависимые назначенцы) ослабляет стабилизирующую роль буферной системы и грозит непредсказуемыми последствиями. По мнению ряда политологов, опасность «назначенства» состоит в том, что во власти некому стало играть позитивную функцию «сдержек и противовесов»; и в этих условиях радикальные национальные движения в республиках могут ожить с полной мощью и силой.

*Принцип объединяющей задачи, или самоочищающегося потока.* В свое время автор принял кафедру одного вуза, находящуюся на грани полного развала. Конфликты не позволяли решать поставленные задачи, и казалось, что остановить этот разрушительный процесс невозможно. А через год кафедра была признана лучшей в вузе и по учебной, и по научной работе. Кафедре помог... Джавахарлал Неру. Нет, конечно, Неру не приезжал в наш военный вуз и не проводил партийных собраний. Много лет назад, находясь в тюрьме, он думал о проблемах в своей партии «Индийский национальный конгресс» и однажды написал своей дочери Индире: «В болоте нельзя уничтожить гниль, нужно воде дать движение...» Используя идею объединяющей задачи и самоочищающегося потока как ассоциативную подсказку, мы не стали разбираться в каждом конфликте, а увлекли коллектив захватывающими задачами, на фоне которых прежние проблемы просто перестали существовать. В этом способе слились воедино и расширение пространства проблемы, и принцип самоорганизации, который активизирует деятельность каждого человека.

Указанный принцип имеет и более широкое значение. Для сохранения России нужна не только «система сдержек и противовесов», которая в политике имеют чисто тактическое значение. В стратегическом плане нужна объединяющая национальная идея и мощное самоочищающееся движение с решением глобальных задач и выполнением проектов, нацеленных на будущее. К таким проектам можно отнести: освоение ближнего и дальнего космоса; проект освоения Севера и Северного транспортного пути; грандиозный (хотя и требующий новых творческих решений) проект переработки нефти и газа на месте добычи в лучевую энергию и передачу ее через космос (зеркала) в любую точку Земли – без нефте-, газо- и, возможно, электропроводов (!); разумеется, здесь речь идет только о тепловой энергии и не касается использования всей «таблицы Менделеева» для создания уникальных препаратов; проект защиты людей от космической опасности, «буйства природы», пожаров и техногенных рисков; создание безотходного производства; продление активной жизни человека; внедрение альтернативных источников; создание (пусть в перспективе) антигравитационных летательных аппаратов; проект подготовки специалистов нового типа – с развитыми творческими компетенциями, высокой нравственностью и ноосферной ответственностью за судьбу земной цивилизации.

Стратегические международные проекты могут «снять» опасную агрессию, послужить сплочению народов и этносов, устранению разрушительных конфликтов между нациями, сохранению многообразной человеческой природы и окружающей природной среды.

## Глава 6

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

*Роль психологии трудно переоценить при подготовке решений, особенно если использовать творческие подходы. Ведь речь идет о процессах, которые в полной мере не осознаются и проходят на подсознательном уровне. Автор в свое время (70-е годы прошлого века) занимался проблемными методами обучения, и его поиски привели к монографиям Ф. Бассина («Проблема бессознательного»), книгам З. Фрейда с его психоанализом и теорией сновидений, теории установки Д. Узнадзе, гениальным книгам А. Маслоу, особенно его монографии «Дальние пределы человеческой психики». Но автор не ограничился использованием уже открытых знаний и, опираясь на принципы кибернетики, сформулировал принцип психического равновесия, который он относит к своим творческим достижениям.*

#### 6.1. ИСТОКИ ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

В предыдущих разделах мы показали место творчества в менеджменте, анализируя конкретные ситуации и противоречия и обосновывая необходимость новых (творческих) подходов для выхода из трудных противоречивых положений. На ряде примеров было проиллюстрировано, как можно найти нетривиальные ответы на непростые вопросы, выдвигаемые жизнью и практикой. Но вот что пишут крупные ученые в области менеджмента: «Сегодняшние лидеры должны в большей мере обращать внимание на внутреннюю и внешнюю среду организации, а не на правила; учиться, а не поучать; задавать правильные вопросы, а не давать правильные ответы»<sup>1</sup>. Но какое отношение к творчеству имеет вышеприведенный совет ученых?

Оказывается, и творческая мысль, как и любая мысль, начинается с вопроса... самому себе. И. Кант подчеркивал: «Мыслить – значит говорить с самим собою, слышать самого себя». Но вопросу, выраженному словесно, предшествует некоторый толчок, идущий из глубин подсознания. Как он возникает и почему – эти вопросы задает (себе) Мераб Мамардашвили<sup>2</sup>. «Скажем, можете ли вы по желанию иметь мысль? Не ту, которая известна, а новую? Можно ли захотеть сделать открытие – и сделать его? Или: захотеть взволноваться или обрадоваться и испытать это в силу хотения? Я считаю, что нельзя». И далее философ продолжает: «... значит, чтобы познавать, нужно как бы заранее знать то, что ты хочешь или должен познать. Тогда, как вообще возможно это движение мысли? Откуда оно? Каким образом?»

---

<sup>1</sup> Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уильямс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 492.

<sup>2</sup> Мамардашвили, М.К. Необходимость себя / М.К. Мамардашвили // Лекции. Статьи. Философские заметки; под общ. ред. Ю.П. Сенокосова. – Изд. «Лабиринт». – М., 1996. – С. 45.

Примерно такие же вопросы задавал себе поэт и ученый И. Гете<sup>3</sup>, и он же отвечал на них: «Если бы я, благодаря антиципации (предвосхищению, предугадыванию. – Авт.) уже не носил в себе этот мир, то я, зрячий, остался бы слепым, и все проникновение, весь жизненный опыт были бы мертвыми и тщетными усилиями. Существует свет, многоцветие окружает нас, но не будь света и красок в нашем собственном глазу, мы бы не увидели их и во сне».

Но как же формируется этот внутренний образ или представление? Может быть, существуют «врожденные» идеи и «врожденные» знания? Например, акад. В. Энгельгардт<sup>4</sup>, ссылаясь на Пастера, утверждает, что *«ничего мы не делаем, не имея предвзятой идеи... Предвзятые идеи, если они подвергнуты суровому контролю эксперимента, становятся живительным пламенем науки. С возрастанием числа новых фактов все больше усиливается голод по свежим принципиальным идеям, прокладывающим новые пути»*.

М. Мамардашвили уходит от врожденных и предвзятых идей и вводит понятие «собрание себя», упорядочивания движений человеческой души через какую-нибудь внешнюю гармонию (музыку, движение светил, искусство вообще); и именно эта внешняя гармония, каким-то образом порождает внутренний образ или внутреннюю гармонию.

По мнению философа, «ритуальная музыка с танцами... была первым образцом выявления гармонии для греков, не как предмета изучения, а как такой предмет, *который действует во мне, во мне рождает гармонию...* Первые математические теоремы были сформулированы на основе изучения звучащей струны»<sup>5</sup>.

О связи творчества (стремления к нему!) и внешней гармонии писал М.В. Волькенштейн: «Стремление к познанию и творчеству запрограммировано генетически в человеке, оно является результатом необратимого развития Вселенной в целом, Земли, эволюционного развития биосферы. *Творчество означает свободный выбор пути к некой цели.* Этот выбор возможен и в науке, и в искусстве вследствие неоднородности Вселенной, вследствие ее упорядоченности в пространстве и времени»<sup>6</sup>. Л.А. Филипенко<sup>7</sup> продолжает: «На любом этапе развития творческого потенциала программой структурного действия являются эстетические принципы упорядоченности, *гармонии*, целесообразности в качестве правила, принципа, закона как феномена творческой активности психики человека».

<sup>3</sup> Эккерман И.П. Разговоры с Гете в последние годы его жизни. Пер. с нем. – Ер.: Айстан. – 1988. – С. 108.

<sup>4</sup> Краткий миг торжества. О том, как делаются научные открытия / Библиотека журнала «Химия и жизнь». – М.: Наука. – 1988. – С. 23.

<sup>5</sup> Мамардашвили, М.К. Необходимость себя / М.К. Мамардашвили // Лекции. Статьи. Философские заметки, под общ. ред. Ю.П. Сенокосова. – Изд. «Лабиринт». – М., 1996. – С. 48.

<sup>6</sup> Волькенштейн, М.В. Познание и творчество / М.В. Волькенштейн // Вопросы философии. – 1976. – № 12. – С. 137.

<sup>7</sup> Миссия творчества в возрождении России. Материалы Международного симпозиума (г. Тверь, 21–23 апреля 1993 г.). – Тверь, 1994. – С. 112.

Независимо от того, как и в какой последовательности происходит формирование внутренней модели (до рождения – как предполагают Платон и И. Гете, под влиянием внешней гармонии, в процессе опыта и действия «машины переживания», как считает М. Мамардашвили), за основу для дальнейших рассуждений о рождении творческой мысли мы берем чувство дисгармонии и потребность соединить два несовпадающих мира-образа: внешнего и внутреннего – что было отмечено нами выше. Внешний мир существует объективно (мы придерживаемся такого взгляда), а внутренний мир субъективен, и его формирование *опосредовано* личностными качествами человека, его способностями воспринимать, обрабатывать и интегрировать информацию в неосознаваемых и осознаваемых сферах мозга.

## 6.2. ПСИХИЧЕСКОЕ РАВНОВЕСИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЗАЩИТА

Это великое благо для творчества, что информация может входить в подсознание и сознание, как бы минуя «жесткие заградительные фильтры», внося во внутренний мир новую реальность, и возникает упомянутое выше чувство дисгармонии как толчок мысли. На каком-то этапе вступают в действие сознательные механизмы, стремящиеся структурировать, классифицировать и упорядочивать информацию.

Чем развитее эти механизмы, не допускающие излишнего огрубления и упрощения реальной картины (при котором «вместе с грязной водой выплескивается ребенок»), тем больше гарантии, что развитие мысли пойдет в правильном направлении. Как отмечает И.А. Бескова<sup>8</sup>, здесь прежде всего важна *сознательная настроенность субъекта на возможность допустить противоречие в собственной картине мира*. Такая настроенность уменьшает порог восприятия неосознаваемого (или, по-нашему, увеличивает ширину ограничительных ворот), в результате чего данные подсознательной переработки информации оказываются доступными сознанию.

Речь идет о втором уровне несоответствия, которое, в отличие от первого, названного дисгармонией, уже проходит с участием сознания: несоответствия между известными и принимаемыми им (субъектом) положениями и тем или иным состоянием дел в действительности. *Фактически при этом осознается проблемная ситуация*.

От чего же зависит степень осознания противоречия или проблемной ситуации? Почему у одних «узкие ворота» и «глухая» психологическая защита (о ней будет сказано ниже), а у других «ворота» шире, и они способны пропускать больший объем информации, в том числе противоречивой? По нашему мнению, это связано с закономерностями поддержания психического равновесия в условиях ограниченности энергетики личности<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Бескова, И.А. Как возможно творческое мышление / И.А. Бескова. – М. – 1993.

<sup>9</sup> Ванорихин, Г.И. Менеджмент: психологические аспекты поиска творческих решений / Г.И. Ванорихин // Научный вестник МГТУ ГА № 45. – Серия «Общество, экономика, образование». – М. – 2001. – С. 112–119.

Формулу психического равновесия упрощенно (без учета переходного процесса или динамики) можно представить в виде:

$$B = C + D, \quad (6.1)$$

где  $B$  – некоторое субъективно воспринимаемое возмущение или предъявленное к личности требование;  $C$  – компенсаторная реакция на возмущение или парирование возмущения за счет переоценки или искажения его истинного смысла (собственно «психологическая защита»);  $D$  – компенсаторная реакция, связанная с активными действиями по выполнению предъявленного требования.

Энергетика личности предопределяет соотношение между пассивной ( $C$ ) и активной ( $D$ ) составляющими реакции личности на возмущение или требование: чем больше деятельности ( $D$ ), тем объективно меньше пассивной (самооправдательной) защиты ( $C$ ). С помощью механизма (рисунок 6.1) природа позаботилась о сохранении психического равновесия и целостности личности вне зависимости от степени развития человека и его энергетики.

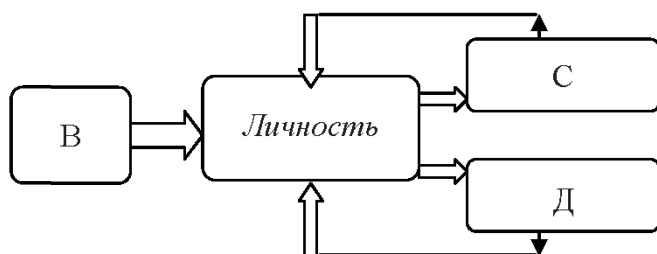


Рисунок 6.1. Структура психического равновесия

Переоценки возмущений и требований, формы психологической защиты могут быть разнообразными; они зависят от психических особенностей людей. Рассмотрим некоторые из них, следуя работе Р.М. Грановской и И.Я. Березной<sup>10</sup>. По мнению ученых-психологов, психологическая защита протекает в формах отрицания, подавления, вытеснения, проекции, идентификации, отчуждения, рационализации и других. Представляется, что творческий поиск приемлемых пассивных способов сохранения равновесия практически безграничен, особенно у людей с развитой фантазией.

*Отрицание* – это, по сути, игнорирование потенциально тревожной информации на основе предварительного восприятия и грубой эмоциональной оценки. «Этого не может быть» или «это не так», – довольно часто после таких оценок последующая работа критической мысли уже не происходит.

Близко к отрицанию стоит *вытеснение*, которое связано с избеганием возникшего (из-за возмущения) внутреннего конфликта путем активного исключения из сознания и забывания истинного неприемлемого мотива; вытеснение

<sup>10</sup> Грановская, Р.М. Интуиция и искусственный интеллект / Р.М. Грановская, И.Я. Березная. – Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1991.

впервые описал З. Фрейд. Вытесняя травмирующий мотив, человек апеллирует к ложному, скрывая истинное положение не только от других, но и от самого себя (то есть занимается самообманом).

При *подавлении* защита проявляется в блокировании неприятной, нежелательной информации либо в ее переводе из воспринимающей системы в память, либо в выводе ее из памяти в подсознание.

Следующей разновидностью самооправдания является *проекция*, когда человек переносит свои недостатки, свои просчеты и свою ответственность на других. Академик А.А. Ухтомский (автор известной теории *доминанты*) писал: «Когда люди осуждают других, то тем только обнаруживают своего же таящегося в себе двойника; грязному в мыслях все кажется грязным; завистнику и тайному стяжателю чудятся в других стяжатели; эгоист, именно потому, что он эгоист, объявляет всех принципиальными эгоистами»<sup>11</sup>.

В процессе *идентификации* (как виде проекции) человек компенсирует свое несовершенство (и нарушенное равновесие) тем, что заимствует мысли, чувства и действия у другого человека, выступающего в качестве идеальной модели. Идентификация, в отличие от других форм, может иметь положительное значение (в смысле самовоспитания), однако развитие собственной индивидуальности при этом ограничивается.

Распространенной формой психологической защиты является *отчуждение*, когда травмирующее событие (возмущение) и его эмоциональная оценка разъединяются; между ними образуется как бы перегородка. С одной стороны, самоотчуждение (самоустраненность) имеет положительный эффект (помимо эффекта сохранения равновесия), позволяя внутреннюю свободу, но с другой – оно может привести к расщеплению личности (возникновению множественности Я): неприемлемая часть личности отчуждается от приемлемой. В данном случае выбранная форма психологической защиты, сохранения психического равновесия и цельности личности может привести к обратным результатам

*Рационализация* связана с осознанием и использованием в мышлении только той части воспринимаемой информации, благодаря которой собственное поведение выглядит как хорошо контролируемое и не противоречащее объективным обстоятельствам. Психологическая защита осуществляется с помощью построения убедительных доводов для оправдания своих социально неприемлемых желаний и действий. Главная особенность рационализации состоит в попытке создать гармонию между желаемым и реальным положением после возмущения и тем самым предотвратить потерю самоуважения, вернуть психическое (или душевное) равновесие.

Можно привести много примеров самооправдания из жизни и литературы. Вспомним монолог Пушкинского Сальери – предполагаемого убийцы великого композитора: «Что пользы, если Моцарт будет жить и новой высоты еще

---

<sup>11</sup> Ухтомский А.А. Письма / Пути в незнание // сост. И.П. Меркулов. – М., 1973. – С. 198.



достигнет? Подымет ли он тем искусство? Нет...» Сергей Есенин, как известно, злоупотреблял алкоголем, и он нашел оправдательный поэтический образ качающегося корабля и трюма, куда он спустился, «чтоб не смотреть людскую рвоту». «Тот трюм был русским кабаком, и я склонился над стаканом, чтоб, не жалея ни о ком, себя сгубить в угаре пьяном».

Но и сама попытка С. Есенина поэтически объяснить свое поведение – это не только самооправдание и защита, но и некоторая творческая активная работа, которая, в соответствии с формулой психического равновесия (6.1), имеет компенсаторный эффект. В других случаях компенсация нарушенного равновесия достигается непосредственной работой, деятельностью по самосовершенствованию, по достижению определенных результатов в какой-либо области, которые повышают чувство самоуважения, заглушают чувство своей неполноценности.

Отметим, что, компенсаторный эффект от активной работы связан не с самой деятельностью и ее объективной эффективностью, а с ее отражением в сознании и *подсознании*. В то же время успех в деятельности, особенно получивший положительную оценку с внешней стороны, порождает эмоцию, которая, в соответствии с теорией П. Симонова<sup>12</sup>, сама несет компенсаторную функцию. Некоторые авторы, в частности известный учитель В.Ф. Шаталов, называют этот вид эмоции «чувством победного движения». Такое чувство помогает решать сложные творческие задачи, и опытные руководители и менеджеры не упускают возможности поддерживать победное настроение у сотрудников, отмечая их, пусть незначительные, успехи.

Выше было сказано, что формула (6.1) фиксирует некое установившееся состояние и не отражает динамических (переходных) процессов. Формально динамику процессов можно было бы учесть переходом от алгебраического уравнения (6.1) к дифференциальному, однако такая запись не раскроет особенностей психического состояния человека, находящегося в возмущенном (или стрессовом) состоянии.

Особенность состоит в том, что поиск приемлемых для индивидуума форм психологической защиты основывается на специфике предъявленного требования (или возмущения). А если требование носит общий (не конкретный!) характер, то поиск защиты затрудняется, затягивается; возникает чувство беспокойства, тревоги, растет эмоциональное возбуждение. Неслучайно П. Симонов интенсивность эмоций связывает с недостатком прогностической информации для действий – по устранению дискомфорта и достижению «согласия с окружающей средой»<sup>13</sup>.

Как показывает практика, менеджеру приходится принимать решения в условиях неполной определенности, вызванных стихийностью рынка, волюнтаристскими действиями властных структур и даже вполне законными действиями конкурентов-соперников.

<sup>12</sup> Хрестоматия по психологии: Учебное пособие / сост. В.В. Мироненко, под ред. А.В. Петровского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Просвещение, 1987. – С. 236–238.

<sup>13</sup> Симонов, П.В. Эмоциональный мозг / П.В. Симонов. – М., 1981.

Психическая природа человека постоянно находится в условиях неполной определенности, и она выработала свои механизмы борьбы с ней; к таким механизмам относятся стресс и эмоциональное возбуждение. Стресс, как неспецифическую реакцию организма на предъявленное требование, чаще описывают биологи (Г. Селье) и связывают ее с выживаемостью путем выброса в организм адреналина и гормонов, повышения кровяного давления, что усиливает энергетику и «боеготовность» организма для борьбы с невидимым или видимым врагом; неопределенность в последнем случае обуславливается выбором эффективного средства противодействия. Что касается эмоций, то ими обычно занимаются психологи и нейрофизиологи (мы уже упоминали П. Симонова), и они связывают эмоции с актуализацией потребностей и возможностью (вероятностью) их удовлетворения, которую мозг оценивает на основе генетического или ранее приобретенного индивидуального опыта. И в теории стресса, и в теории эмоций ключевыми словами являются *потребности* (в выживании – на низком уровне, в самоутверждении – на высоком), *неопределенность* (среды, способов удовлетворения потребностей), *адаптационная энергия* (необходимая для перестройки организма, удовлетворения потребностей и достижения целей в условиях неопределенности и изменчивости среды).

Что нового дает изложенная выше гипотеза психического равновесия? Она отвечает на вопрос о психическом выживании, о сохранении целостности психики в условиях возмущающих воздействий, подрывающих веру в себя, снижающих уровень самоуважения. Она показывает место психологической защиты в этом процессе и связывает ее интенсивность с той же адаптационной или потенциальной энергией, с возможностью самосовершенствоваться, изменять себя и обстоятельства, возможностью действовать активно. Она подсказывает ответ на особенности состояния и поведения человека в условиях действия возмущений и требований, которые имеют общий, неконкретный характер.

Прежде чем описать этот ответ, приведем примеры из литературы: великие писатели, как правило, являлись тонкими психологами, «инженерами человеческих душ» в хорошем понимании этого выражения.

Начнем с великого психолога Уильяма Шекспира и приведем выдержку из монолога Гамлета в прозаическом переводе П. Каншина: «Кто согласился бы добровольно нести такое бремя, стонать и обливаться потом перед невыносимой тяжестью жизни, если бы *боязнь чего-то после смерти, страх перед неизвестною* странною, из которой не возвращался ни один путник, *не смущали нашей воли*, заставляя нас *покорно переносить испытанные уже боли и в трепете останавливаться перед неведомым...*»<sup>14</sup>.

Мысль о том, что неизвестность, неопределенность вызывают больший страх и боязнь (то есть отрицательные эмоции), чем ожидание неприятного, но известного (испытанного), звучит здесь вполне определенно. На ученом языке

<sup>14</sup> Шекспир, У. Гамлет в русских переводах XIX–XX веков. – М.: «Интербук», 1994. – С. 661.

П. Симонова это означает, что эмоция пропорциональна дефициту прогностической информации.

Не менее великий психолог Лев Толстой (который недооценивал У. Шекспира (возможно, чувствовал в нем конкурента на поле мировой славы) отмечал в своей повести о детстве: «*Страдание* людей застенчивых происходит *от неизвестности* во мнении, которое о них составили; как только мнение это ясно выражено – *какое бы оно ни было*, – страдание прекращается»<sup>15</sup>.

Страх перед неопределенностью в самой жизни, по мнению Александра Герцена<sup>16</sup>, породил необходимость выхода в иной (вымышленный) мир, в котором «враг попран, дух свободен и дома». «Случайность имеет в себе нечто невыносимо противное для свободного духа», – резюмирует выдающийся писатель-философ. Некоторые авторы вслед за Герценом стали объяснять потребность в мифологии и религии именно стремлением освободиться от случайностей и неопределенностей, не находя им реального (земного) объяснения.

Итак, почему же неопределенность вызывает такие чувства, более сильные, чем известные, уже испытанные, боли и страдания?

На этот вопрос можно дать следующий ответ: психологическая защита достаточно эффективно «строится» и компенсирует возмущение (возвращает психическое равновесие по формуле (6.1)) только при наличии определенного, более или менее конкретно выраженного требования или возмущения. В противном случае поиск самооправдательных и защитных аргументов затрудняется: не ясно, как строить защиту, если угроза не приняла определенные формы; именно это «смушает волю», вызывает чувство тревоги и беспокойства. Другими словами, тревога и беспокойство – это, скорее всего, психологическое сопровождение переходного процесса, или процесса поиска защитных механизмов от «неявного врага» или неявно выраженной угрозы.

Автор одно время служил в армии в качестве авиационного инженера под руководством опытного начальника и педагога подполковника С.С. Анищенко. Свое недовольство работой подчиненных он обычно не конкретизировал, а выражал в самой общей форме: «Вы не продумали этот вопрос до конца», «Вы почему-то свой интеллект держите в запасе, для чего?!», «Думаю, что А.А. Громько не взял бы вас в качестве даже десятого секретаря». (Бывший министр иностранных дел А. Громько служил для старшего инженера полка примером лица, принимающего всесторонне продуманные ответственные решения.) С. Анищенко такими замечаниями добивался большего, чем можно достичь конкретными указаниями; он сознательно побуждал подчиненных ему военнослужащих к мучительному поиску собственных ошибок, критическому последовательному анализу своей деятельности, воспитывал чувство ответственности за порученное дело.

<sup>15</sup> Толстой, Л.Н. Собр. соч. в 22-х т. Т. 1. Детство. Отрочество. Юность / Л.Н. Толстой. – М.: «Художественная литература», 1978. – С. 79.

<sup>16</sup> А.И. Герцен об искусстве. М.: Гос. изд-во «Искусство», 1954. – С. 105.

Возвращаясь к литературе и искусству, следует отметить, что талантливые авторы при создании своих произведений думали о том, как произвести впечатление на читателя, слушателя или зрителя, вызвать у него положительные или отрицательные эмоции.

Известный немецкий писатель и философ XVIII века Г. Лессинг, анализируя древнегреческую скульптурную группу «Лаокоон», сделал интересный вывод: скульптор не показал на лицах героев ужаса физической боли не потому, что греки были сдержанны и терпеливы, как утверждали некоторые критики. Скульптор знал закон восприятия искусства: между произведением и зрителем должно быть «поле» для домысливания и сотворчества – лишь тогда возникает эстетическое чувство. То есть речь идет о недосказанности, недоопределенности, которые специально вводит автор, чтобы, согласно уже известной нам психической природе, пробудить нужную эмоцию (сострадание, радость, печаль или даже гнев – если это допускают народные и религиозные традиции).

Анализируя роль положительных эмоций, акад. П. Симонов отмечает в уже упоминавшейся выше работе<sup>17</sup>: «В иных ситуациях положительные эмоции побуждают живые существа нарушать достигнутое «уравновешивание с окружающей средой». Стремясь к повторному переживанию положительных эмоций, живые системы вынуждены активно *искать* неудовлетворенные потребности и *ситуацию неопределенности*, где полученная информация могла бы превысить ранее имевшийся прогноз. Тем самым положительные эмоции компенсируют недостаток неудовлетворенных потребностей и прогностической неопределенности, способных привести к застою, к деградации, к остановке процесса самодвижения и саморазвития».

Самодвижение и саморазвитие, о которых пишет П. Симонов, требуют энергии или энергетики; выше эти понятия употреблялись в самом общем смысле. В данном случае речь идет об адаптационной энергии, то есть такой составляющей общей энергии организма, которая может быть использована для приспособления к изменяющейся среде, а также для изменения своей жизненной стратегии для самосовершенствования.

Для того чтобы читатель лучше понял различие между общей и адаптационной энергиями, приведем пример из техники. Ракета, поднимаясь вверх и отрываясь от земли, тратит энергию (как совокупную мощность двигателей, умноженную на время) на движение. Но только часть мощности и, соответственно, энергии расходуется на управление, то есть на изменение траектории, компенсацию возмущающих сил и моментов. Именно эту часть энергии можно назвать адаптационной.

Если говорить не о ракете, а о человеке (автор просит прощения за такую аналогию), то его адаптационная энергия, очевидно, связана с высшей нервной

---

<sup>17</sup> Хрестоматия по психологии: Учебное пособие / сост. В.В. Мироненко; под ред. А.В. Петровского; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Просвещение, 1987. – С. 238.

деятельностью (ВНД), основы теории которой заложены акад. И.П. Павловым. В соответствии с этой теорией, три свойства нервных процессов определяют тип ВНД: 1) силы возбуждения и торможения; 2) их подвижность; 3) уравновешенность. Различной комбинации указанных свойств соответствуют четыре типа ВНД: 1) сильный уравновешенный быстрый (живой) – это темперамент сангвника; 2) сильный уравновешенный медленный (спокойный) – это флегматик; 3) сильный неуравновешенный (безудержный) – здесь мы узнаем холерика; 4) слабый во всех отношениях тип – это меланхолик.

В стрессовых ситуациях, в условиях опасности люди разного типа ведут себя по-разному: холерик обладает быстрой реакцией, но может при принятии решения допустить ошибку, если варианты действий жестко не заданы; осторожный увлекающийся флегматик находит правильное ответственное решение, но требует много времени на обдумывание; сангвник активно ищет выход из положения, проявляя общительность, но в анализе ситуации может допустить поверхностность, не дойдя до глубинных причин.

Когда мы писали о психическом (внутреннем) равновесии, то имели в виду возмущающее воздействие, наносящее психическую травму, вызывающую неуверенность в себе, утрату субъективной полноценности, и т. д. Запас адаптационной энергии позволяет восстановить равновесие за счет активной составляющей (Д), изменить свою жизненную траекторию, свое отношение к делу или обществу, даже свои привычки. Очевидно, что в большей мере к активной деятельности должны быть склонны люди с сильными, подвижными и уравновешенными нервными процессами – сангвиники и частично флегматики. Недостаток же указанных свойств (и адаптационной энергии) у холериков и меланхоликов, скорее всего, заставит их искать помощи психологической защиты (С), и, «зарываясь в нее», последние неизбежно останавливаются в саморазвитии. Однако кроме психофизиологических особенностей, на ход восстановления равновесия будут влиять и другие факторы: опыт, компетенция, общий уровень культуры, творческие способности и другие.

Проблема (руководителя, менеджера), очевидно, состоит в том, чтобы правильно выстроить стратегию развития и саморазвития личности с постепенным наращиванием адаптационного потенциала, обеспечивающего устойчивость психики и равновесие с окружающей средой – всякий раз на новом уровне. В то же время временное нарушение равновесия (для перехода на новый уровень) неизбежно и необходимо – но важно, чтобы инициатива в этом деле исходила от самого активного субъекта, стремящегося использовать весь жизненный потенциал для самореализации, самоактуализации (по А. Маслоу) и выполнения своей уникальной миссии на Земле.

Из вышеприведенного в данном разделе анализа можно сделать, по крайней мере, следующие выводы.

1. Психику человека нельзя перегружать требованиями и таким образом разваливать (путем неосторожной критики) довольно хрупкое сооружение

психологической защиты, особенно при ограниченном энергетическом адаптационном потенциале конкретного человека.

2. Можно и нужно помогать сотрудникам предприятия увеличивать свой активный потенциал – в частности путем совместного решения жизненных, профессиональных и творческих задач, некоторые из которых сформулированы в этой книге.

3. Постепенное наращивание энергетического и интеллектуального потенциала, адаптационной мощности позволит ослабить или «обойти» психологическую защиту, расширить «информационные ворота» и увеличить возможности *видения* реальных процессов и проблем с их многомерностью и противоречивостью.

4. Сознательное понимание законов психического равновесия позволит менеджеру настраивать себя, формировать *психологическую установку* на восприятие противоречивой (возможно субъективно «некомфортной») информации, о чем писала И.А. Бескова в приведенной выше работе, ограничивать себя в поиске оправдательных аргументов, переводить акцент на активную творческую работу по преодолению возникших трудностей и достижению высоких целей.

5. Если верить историку Е. Тарле, то Наполеону Бонапарту приписывают формулу победы: «Выигрывает сражение не тот, кто придумал правильный стратегический план, а тот, кто всю ответственность за исход сражения взял лично на себя». Представляется, что эта формула дает ключ к успеху в любом деле, в том числе и в менеджменте. Взять всю ответственность на себя – это значит заранее попытаться сознательно ослабить («пересилить») психологическую защиту, отбросить оправдательные (часто сомнительные и очень субъективные) аргументы, связанные с непредвиденными внешними и внутренними изменениями, с трудностью созданной ситуации, с неожиданными и коварными действиями конкурентов и соперников.

Это значит построить такую организационную систему, которая бы могла своевременно отвечать на любые неожиданные вызовы времени (как это предусмотрено, например, в фирме Mervyns), накапливая свои ресурсы (прежде всего человеческие, интеллектуальные) для эффективного решения текущих задач, творческого разрешения возникающих проблем и достижения стратегических целей. Это значит также правильно распределить средства между отделами прогноза и отделами быстрого реагирования на возникшие угрозы.

### 6.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ КРЕАТИВНОСТИ

Выше было показано, что сознательная настроенность субъекта на возможность допустить противоречия в собственную картину мира ограничена объективными закономерностями, в частности условиями психического равновесия. Однако возможности специальной психологической настройки на творчество не исключаются, и определенная свобода личности (которая, как мы понимаем,

все же ограничена энергетикой) по сознательному «вхождению» в творческий режим имеется. Далее мы следуем рекомендациям А. Маслоу<sup>18</sup>, сопровождая их нашими комментариями.

Что же помогает человеку творить новое после появления творческого импульса?

**Отказ от прошлого.** Успех приходит к тому, кто полностью отдается делу, улавливает его внутренние связи и движущие силы, находит новый способ его организации. Здесь важно не тащить свой прежний опыт, который помогал ему в прошлом, как от этого предостерегал китайский философ древности Фэнь Хуай, рассказавший забавную историю о пахаре, на поле которого случайно забежал и разбился о пень заяц, а сам пахарь превратился в человека, упорно стерегущего следующую жертву. А. Маслоу пишет: «Опыт прошлого может быть задействован тогда и только в той степени, когда и в какой степени он заново обретен человеком, только в том случае, если этот опыт вновь пережит и переосмыслен». Психолог сравнивает опыт с бифштексом, который, будучи съеден вчера и переварен, становится сегодня частью тела и увеличивает энергию человека.

Представляется, например, что пытаться контролировать что-то и кого-то в наше (почти рыночное) время старыми методами (только с помощью специально создаваемых комиссий) – значит уподобляться пахарю, «стерегущему у пня» (Фэнь-Хуай), ориентироваться на прошлый «непереваренный» опыт – возможно, недостаточно эффективный и в свое время. В равной мере не подходит для современных предприятий стиль руководства на основе общих указаний, не подкрепленных расчетами, если не имеется в виду сознательное психологическое давление для возбуждения творческой инициативы, о чем мы писали выше.

**Отказ от будущего.** Речь идет не о том, чтобы отказываться от будущего как такового, а о том, чтобы не воспринимать настоящее только как этап на пути в будущее. В значительной мере старшее поколение воспитывалось на будущем, на подготовке к нему: вспомним наши «пяtilетки» и «семилетки». И наша школа строилась на подготовке к будущей жизни, вместо того чтобы «ввести настоящую жизнь в саму школу». Эта проблема стоит и в наше время, она требует творческого разрешения.

Жить настоящим, «здесь и сейчас» – это краеугольный камень креативности по А. Маслоу, и этому надо учиться, менять (но постепенно!) наш русский умустрой или менталитет, нацеленный на «сказочное будущее». Нелишне напомнить, что к этому же призывал своих студентов наш великий соотечественник Н. Лобачевский. Из призыва «жить настоящим» вовсе не следует, что «после нас – хоть потоп»; своим пренебрежением к настоящему мы притушаем вкус и к будущему.

Взяв за основу принцип «здесь и сейчас», руководитель создает условия на конкретных рабочих местах (здесь) для творческого роста сотрудников, свое-

<sup>18</sup> Маслоу, А. Дальние пределы человеческой психики / А. Маслоу; пер с англ.; научн. редактор Н.Н. Акулина. – СПб.: Изд. группа «Евразия», 1997. – С. 75.

временного удовлетворения их высших потребностей (сейчас); он обеспечивает такое общение на всех уровнях и формирует такую корпоративную культуру, которая органически соединяет личные и общие интересы.

**Непосредственность или наивность.** Н.Г. Чернышевский отмечал, что в писателе Л.Н. Толстом его поражают детская непосредственность и диалектика души. Непосредственность свойственна истинно творческой натуре, и нельзя ее относить к наивности как таковой или неразвитости. Если это наивность, то это наивность мальчика из сказки Андерсена, увидевшего голого короля и сказавшего об этом. Обыкновенному человеку мешают увидеть «голую» истину «фильтры и искажающие линзы» психологической защиты, которые мы рассмотрели в предыдущем параграфе; к ним добавляются *предубеждения* и психологические *установки*, которые изменяют угол зрения или сужают его, а также другие причины. В этой связи вспоминаются гениальные строки Л.Н. Толстого из «Войны и мира», где описывается, как рядовые воины отвлекаются от жужжащих пуль на поле сражения, «уходят» от ужаса войны, занимаясь починкой обмундирования, другим мелким делом. Далее писатель обобщает: вот так и люди «уходят», кто в развлечения, разврат, кто в науку, кто в общественную и государственную деятельность, чтобы не видеть самое ужасное – ее (то есть жизнь).

А. Маслоу советует<sup>19</sup>: «Не нужно контролировать свои вдохновенные порывы, равно как и устойчивость защитных сооружений, воздвигнутых нами в борьбе со страхами и тревогами». Но мы уже знаем из предыдущего, что это возможно при наличии достаточного запаса активной адаптационной энергии.

Таким образом, способность воспринимать мир непосредственно – это не просто возвращение к детству (хотя и это бывает полезно), а умение прорываться сквозь защитные барьеры и приближаться к реальному «голому телу жизни» как объекту и одновременно источнику творчества. Известные методы «мозгового штурма» и другие подходы, запрещающие критику и учет «наивных» предположений, способствуют генерированию новых идей.

Автору приходилось участвовать в экспериментах по созданию атмосферы творческого общения с использованием мышечного и интеллектуального расслабления, с включением музыкальных и образных средств, которые возвращают нас в естественное состояние, не обремененное опытом и положением. Современная техника и технология открывают в этом направлении новые возможности. Однако злоупотреблять этими возможностями также опасно. В частности, комиссия с участием автора рассматривала изобретение, полностью снимающее психологическую защиту и, по мнению изобретателя, резко увеличивающее способность к запоминанию – за счет специально подобранной гаммы световых воздействий... Внедрение изобретения было комиссией оста-

---

<sup>19</sup> Маслоу, А. Дальние пределы человеческой психики / А. Маслоу; пер с англ.; научн. редактор Н.Н. Акулина. – СПб.: Изд. группа «Евразия», 1997. – С. 78.



новлено, так как последствия такого вмешательства в психику человека (к тому же без учета индивидуального активного потенциала) автором не были исследованы, и исключение большого вреда для здоровья не гарантировалось.

**Самозабвенное отношение к делу и мужество.** Психолог А. Маслоу рекомендует: уметь так глубоко проникнуть в дело, чтобы забыть и себя, свое эго, лишиться раздвоенности (между самонаблюдающим эго и чувствующим эго), решительнее подойти к оценке явлений и выбору варианта поведения. Психолог уточняет: «Если человек бесстрашен, он может позволить себе углубиться в таинственное, неизведанное, новое, туманное и противоречивое, необычное и непредсказуемое, у него *достаточно внутренних сил (!)*, чтобы не подозревать, не бояться, не защищаться и не объясняться; он останется спокоен, а значит, не потратит сил на борьбу с собственными тревогами и страхами...»<sup>20</sup>

Добавим, что управленцам (в том числе и государственного уровня) часто не хватает мужества признаться в своих ошибках и заблуждениях, что мешает эффективно использовать даже имеющиеся возможности. С точки зрения психологии, интересно знать, чего в наших неудачах больше: самообмана руководителей, прильнувших к власти, сознательного обмана ими общества в личных и групповых корыстных интересах или интеллектуальной немощи, то есть неспособности найти правильное решение в сложных условиях, в обстановке естественного противостояния различных групп, партий и классов? И нужно ли тратить так много времени и средств налогоплательщиков, чтобы выбрать власть, которая в условиях глобализации и засилья транснациональных компаний контролирует только малую часть финансового и материального потока?

**Слиянность или плавание по течению.** Фраза «плыть по течению» обычно означает пассивность, инертность в деле и имеет отрицательный оттенок. Но сознательное разрешение себе слиться с внутренней природой происходящего «здесь и сейчас» означает доверчивое ожидание и беспрекословное подчинение себя ходу вещей, при которых происходит постижение этих вещей как бы изнутри, в их естественном виде.

По А. Маслоу, «неизбывное человеческое стремление контролировать, верховенствовать и управлять противны истинному согласию с делом, как и искреннему восприятию его материала, или проблемы, или человека». Состояние слиянности не только позволяет природе без помех «творить свой произвол» и «выдавать себя», но и облегчает человеку вести творческое наблюдение, проникать в глубинный смысл происходящего. Эти мысли тесно перекликаются с мыслями Лао-цзы, о которых мы рассказали в разделе IV «Развивающее образование».

Более того, слиянность предполагает не только «ненарушение девственности вещи», оставление ей права оставаться собой, но и испытание симпатии к ней, даже любви, вне зависимости от самого предмета (человека, собаки, дерева

---

<sup>20</sup> Маслоу, А. Дальние пределы человеческой психики / А. Маслоу; пер с англ.; научн. редактор Н.Н. Акулина. – СПб.: Изд. группа «Евразия», 1997. – С. 79.

или стихотворения). Вот пример из жизни Александра Флеминга и Марлен Дитрих, приведенный в журнале «Караван истории» (апрель 1998 г.). Марлен ревновала великого ученого к другим женщинам и решила его застать на «месте преступления». Однажды она неожиданно появилась в лаборатории и услышала взволнованную речь сэра Александра, обращенную в глубину комнаты. К удивлению Марлен, предметом внимания Флеминга оказалась склянка с пенициллином; он размышлял вслух о формуле органического соединения так, как будто объяснялся в первый раз в любви. «Почему я не плесень?!» – долго сокрушалась великая актриса.

Возвращаясь к проблемам менеджмента, отметим, что послепродажное обслуживание компьютеров, впервые внедренное фирмой IBM, – это, по существу, пролонгирование ответственности за качество продукта, которое не только обеспечивается при выпуске, но и гарантируется в процессе эксплуатации. Можно, пользуясь терминологией А. Маслоу, говорить о том, что производитель как бы сливается с товаром в его движении или «плавании» к покупателю; более того, при определенной организации дела высококачественный товар как бы входит («вливается») в человека, формируя его новые потребности и даже культуру. Представляется, что переход от функционального принципа построения организации к принципам реинжиниринга с бизнес-процессами в основе – это та же идея плавания от начального пункта к конечному без ненужных остановок и встречно-параллельных движений (согласований).

*Эстетическое постижение в сочетании с абстрактным мышлением.*

Как известно, научное познание любого предмета требует и целостного восприятия, и абстрактного мышления. Известная познавательная последовательность К. Маркса «чувственно конкретное – абстрактное – конкретное в мышлении» не потеряла своей силы, однако в нашей учебной и научной школе превалирует абстрактный метод: много внимания уделяется уравнениям, формулам, моделям, теориям (пожалуй, что это не касается экономики, где не было и этого!) и меньше – эстетическому познанию, целостному постижению. Выше мы уже отмечали, что научное открытие ближе к творческому акту в искусстве, чем принято считать, и чувство гармонии, красоты необходимо как художнику, так и любому специалисту.

Здесь уместно привести слова Платона, вложенные в уста одной из его героинь (Диотимы): «Неужели человек, устремивший взгляд к красоте, подобающим образом ее созерцающий и с ней неразлучный, может жить жалкой жизнью?.. От насущных дел он должен перейти к наукам, чтобы увидеть красоту наук и, *стремясь к красоте уже во всем ее многообразии*, не быть больше ничтожным и жалким рабом... какого-нибудь человека или дела, а повернуть к открытому морю красоты и, созерцая ее в неуклонном стремлении к мудрости, обильно рождать великолепные речи и мысли...»<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Платон. Диалоги. – Ростов-на Дону: Издат-во «Феникс», 1988. – С. 209, 211.

Выше мы писали о чувстве дисгармонии как импульсе к творчеству и поиску истины и показали, что без гармонического развития творчество невозможно; а гармония предполагает примерно равное «загружение» образного и логического мыслительного аппарата, правого и левого полушарий мозга. Целесообразность доказывается, а красота видится сразу, и именно их совпадение (или по крайней мере непротиворечивость) уменьшает вероятность ошибки при принятии важных решений, быстрее приближает к истине.

На основе рассмотренного в данном разделе материала можно сделать некоторые выводы.

1. Проблема организации творческой деятельности для поиска эффективных управленческих решений – одна из сложнейших. А. Маслоу обосновал ряд рекомендаций, как сосредоточиться на том, что нужно сделать «здесь и сейчас», как «загореться» настоящим, освободившись от неактуальной «подсказки» прошлого и неоправданной «привязки» к однозначно понятому будущему, как выключить свое эго со страхами и тревогами, чтобы *бесстрашно посмотреть в лицо реальной проблеме во всей ее противоречивости*.

2. Идея *слиянности* субъекта с предметом (объектом) изучения, которая позволяет высветить изнутри структуру и связи объекта, *не нагружая их собой как наблюдателем*, а уже затем внести коррективы, изменить что-то в нужном направлении, эта идея имеет и философское, и практическое значение. В экономике, в которой человек является неотъемлемой частью, очень важно выявить закономерности, инвариантные к волевой и эмоциональной структуре лиц, принимающих решения, чтобы в дальнейшем, усиливая положительные тенденции экономических законов, избежать опасности волюнтаристских действий. Много раз приходилось и приходится убеждаться в правильности давно известной формулы: *в плохо организованной системе любая активность оборачивается вредом*.

3. Творческое постижение Бытия, Истины требует от человека, по мнению А. Маслоу, всего, на что он, как правило, способен. В такие минуты человек предельно интегрирован, собран и целостен, он полностью посвящает себя служению завораживающего его дела. Креативность, таким образом, выступает как системное свойство, как объединяющее качество целостной личности. Следовательно, и подготовка креативного менеджера должна предусматривать всестороннее, гармоническое развитие личности.

#### **6.4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО РАЗМЫШЛЕНИЯ ПО ДАННОМУ РАЗДЕЛУ**

1. Автор изложил гипотезу, в соответствии с которой новая (творческая) мысль появляется в результате несоответствия внутренней и внешней модели мира. Согласны ли вы с этим? Приведите пример из вашей жизни: как появилась новая мысль, которую Вы затем смогли развить и реализовать?

Но из истории научных и инженерных открытий известно, что новые предложения рождались в результате подсказки природы, когда образовывалась ассоциативная связь между увиденным образом и образом искомого. Например,

известно, что образ циклической формулы бензола Кеккуле открыл, когда увидел обезьян, хватающих за хвост друг друга. Есть и другие версии, не исключено, что ученый открыл необычную связь атомов во сне или другим путем, а уже потом придумал «красивую аналогию». Перекидной мост Брандта – это аналог натянутой через ров паутины, на которую обратил внимание строитель. Нет ли здесь противоречия? Могли ли изобретатели увидеть связь между внешними объектами (процессами) и искомым решением, если бы творческая потребность не появилась раньше?

2. То, что не вся информация, поступающая извне, осознается, уже не подлежит сомнению. Мы видим только то, что хотим видеть, – это знали и древние греки. Но как возникает само желание видеть, искать информацию? М. Мамардашвили приводит пример с физиком, который не увидел цепную реакцию в опыте, так как не ожидал ее увидеть, не был готов к этому. Какова же роль теории в науке: она предшествует опыту или появляется как его обобщение? И возможен ли эффективный опыт, если нет предвзятой идеи (по Пастеру) и нестерпимого желания увидеть нечто новое? Что бы мы хотели увидеть нового в экономике и социальных отношениях и какой опыт возможен без причинения вреда обществу?

3. Выше мы приводили цитату из книги И.А. Бесковой о необходимости формировать у субъекта сознательную настроенность на *возможность допустить противоречия в собственную картину мира* – и при этом творческая мысль обретает адекватные условия для проявления и активизации своих возможностей. Это – с одной стороны. С другой стороны, внимание ученых привлекли особенности русского менталитета или «русского духа». В частности, Н. Бердяев, изучавший проблему, отметил *явно выраженные противоречия в русском характере*: деспотизм и вольность, жестокость и доброта, индивидуализм и безличный коллективизм, смирение и наглость, обрядовость и искание правды, искание Бога и воинствующее безбожие и др. Об этом можно прочесть, например, в книге В.Ф. Шаповалова<sup>22</sup>. В указанной книге цитируется также глубокий вывод другого русского философа Г.П. Федотова, с точки зрения которого, противоположные типы национального характера в действительности с наибольшим правом можно считать не отдельными типами, а двумя крайними проявлениями одной и той же народной души. «Схемой личности будет тогда не круг, а эллипс. Его двоецентрие образует то напряжение, которое только и делает возможным жизнь и движение изменяющегося соборного организма».

Из сопоставления этих двух сторон, пользуясь изложенными в нашем пособии подходами, можно сделать еще один не менее глубокий вывод о генетической природе творческих возможностей русского человека. И эту возможность автор предоставляет реализовать самому читателю.

---

<sup>22</sup> Истоки и смысл российской цивилизации. Учебное пособие для вузов / В.Ф. Шаповалов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – С. 33; 43.

4. Принцип психического равновесия утверждает, что психологическая защита необходима для сохранения целостности психики в условиях возмущений. Приведите примеры из вашего опыта: как вы оправдываетесь, когда «терпите фиаско» или получаете «удары по вашему самолюбию. На что ссылаетесь: на хитрость или вероломство обидчика (конкурента, соперника) на обстоятельства, на природные катаклизмы и обстоятельства – что удобнее всего. Какая форма психологической защиты предпочтительнее вам и вашему окружению (сотрудникам, подчиненным, начальникам, знакомым)? И самый сложный вопрос: может ли отказаться от пассивной психологической защиты тот, кто понимает ее «самообманный» смысл?

5. Активная деятельность, «работа над ошибками», сопровождающаяся конкретными выводами и изменением не оправдавших себя жизненных установок, создает компенсаторный эффект и восстанавливает равновесие. Какую активную деятельность вы предпочтете после воздействия на ваше самолюбие? Интеллектуальную, творческую или физическую? Вспомним В. Маяковского: «Любить – это с простынь, бессонницей рваных, срывать, ревнуя к Копернику, его, а не мужа Марьи Ивановны считая своим соперником».

6. В книгах по современному менеджменту подчеркивается, что широта, гибкость и творческий характер мышления менеджеров являются основой выживания организации в условиях динамизма внешней среды. Покажите, как связаны психическое равновесие, адаптационная энергия, рассмотренные выше, и эффективность мышления. Возможно ли повысить эффективность творческого мышления, не расширяя «информационные ворота», не нарушая внутренней целостности, психического равновесия?

7. Связь эмоций с неопределенностью, или дефицитом прогностической информации, можно считать установленной. И мы уже знаем, что художники специально создают этот дефицит (как автор «Лаокоона»), чтобы сильнее воздействовать на зрителя или слушателя. Преподаватели специально нагнетают таинственность на какое-нибудь событие, чтобы заинтересовать студентов и вместе с ними на уроке «сделать открытие» какой-нибудь закономерности. Такое обучение называют проблемным. Попробуйте, читатель, применить этот прием в своей менеджерской практике руководства и ответьте на вопрос: одинаковым ли для всех должен быть дефицит информации, чтобы возбужденная им эмоция была положительной?

8. Понятие энергии применительно к эмоционально-волевой, психической деятельности является достаточно абстрактным понятием, эту энергию трудно измерить. Однако указанное понятие часто используется в работах психологов, нейрофизиологов, биологов (в частности, в работах Э. Берна, П. Симонова, Г. Селье и других). В нашей книге понятие адаптационной энергии привязано к психическому равновесию и психологической защите. Попробуйте привести примеры того, как проявляется адаптационная энергия в человеке, как она связана с темпераментом и другими личностными качествами.

9. Рудольф Штайнер отмечал, что важнейшая предпосылка успеха учителя в способности действовать не против темперамента, а заодно с ним, в стремлении не устранить или переломить темперамент, а пройти какую-то часть пути вместе с ним (!) и затем бережно и гармонично попытаться его преобразовать. Это мудрый совет. Как вы понимаете эту задачу применительно к вашему коллективу? Можете ли составить программу такого преобразования, чтобы ослабить недостатки и усилить достоинства сотрудников, не нарушив их психического равновесия? Если перед вами стоит задача формирования команды управленцем, нужно ли стремиться подобрать ее из числа людей одного типа ВНД, например сангвиников?

10. Проблема «устойчивости-изменчивости», подробно описанная в предыдущих главах, существует и успешно разрешается в технике. Например, самолет должен быть устойчивым и управляемым одновременно, также и другие транспортные средства. Покажите, используя формулу психического равновесия и особенности ВНД, как решается эта проблема в человеке. Консерватор и приспособленец – это крайние формы проявления противоречивых состояний. А какое соотношение для менеджера или крупного руководителя является приемлемым, и как это связано с характером решаемых им задач?

11. В последней главе приведены некоторые приемы, рекомендованные А. Маслоу, которые помогают человеку творить, создавать новое. Основная мысль: увлечься делом и войти в него настолько, чтобы на время отказаться от прошлого, будущего, от страха, критицизма, от борьбы, отключить защитные механизмы, позволить делу «одержать над нами победу» и «диктовать нам свою волю», фактически как бы выключить себя из сферы управления, из менеджмента. Попробуйте возразить великому психологу.

## Глава 7

### БЕЗОПАСНОСТЬ КАК ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕЛОСТНОСТИ СИСТЕМЫ, ПОКАЗАТЕЛЬ ЕЕ ГОМЕОСТАЗА

*В этом разделе сосредоточены, может быть, самые важные мысли автора. Они касаются безопасности страны, любой организации, безопасности личности. Свобода личности не может существовать, если не обеспечена безопасность, но и сама безопасность зависит от внутренней свободы, против которой часто направлены усилия паразитических кланов, но часто и некоторых чиновников как представителей государства. Свободные люди для этих чиновников – это как «пестрые овцы» у И.А. Крылова, которые подлежат истреблению. Но основные рассуждения относятся к новому пониманию безопасности как характеристике целостности системы, показателю ее гомеостаза.*

#### 7.1. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

В литературе имеется несколько определений глобализации как реального процесса отношений в мире. По мнению М.Г. Делягина, глобализация – это «процесс лавинообразного формирования единого общемирового финансово-информационного пространства на базе новых, преимущественно компьютерных, технологий». «Суть процесса глобализации – в становлении такого социально-экономического пространства, которое позволит человеку взаимодействовать с другими людьми, корпорациями и социальными структурами, не прибегая к посреднической роли собственного государства», – утверждает В.Л. Иноземцев. А.П. Федотов глобальным называет «процесс интеграции мировой экономики, осуществляемый через потоки капитала, товаров, услуг, рабочей силы, охватывающий также интеграцию в информационной, политической, военной и культурной областях, направляемый мировым финансовым капиталом и мировыми банками». Глобальный процесс, как считают Б. Бади и В.И. Пантин, можно рассматривать и в историческом срезе, определяя его «как постоянно идущий исторический циклический процесс с волнами дифференциации и интеграции». Обратим внимание на то, что, по мнению А.П. Федотова, глобальный процесс может иметь субъективную составляющую, направляться заинтересованными мировыми организациями; и этот вопрос, имеющий отношение к переживаемому нами экономическому кризису, требует особого изучения и в данной работе затрагивается частично. Отметим, что указанные определения подчеркивают положительные тенденции (сближение, интеграция), несущие новые возможности. К таким возможностям можно отнести: углубление разделения труда, оптимизацию размещения ресурсов, а также такую степень индивидуальной свободы (предпринимателей), какую не способно предоставить ни одно государство в мире.

Вместе с тем глобализация несет опасности и угрозы. Это прежде всего экологические проблемы, которые нарастают с каждым днем. Об этом нас

предупреждал великий ученый Н.Н. Моисеев в своих многочисленных работах, которые уже назывались в предыдущих разделах книги. В порядке легкого утешения можно добавить, что остановка производства, связанная с текущим кризисом, хотя и вызывает массу жизненных трудностей для населения планеты, ослабляет нагрузку на природу.

Проблема *экологии*, не решаемая рынком, – это только одна из глобальных проблем и вызовов времени. К другим вызовам можно отнести: *взаимозависимость экономик*, порождающую мировые экономические кризисы, перераспределение ресурсов между корпорациями и странами (что мы уже наблюдаем в наше «санкционное» время), *определенное вырождение некоторых классов общества*, порождающее людей без традиций, личностей, этнических корней и социополитического иммунитета по отношению к экстремизму, фашизму и терроризму (что мы видим на примере Украины); *деформацию человека* в сторону прагматизма, духовной ущербности и агрессивного потребительства; угрожающий *рост* природных, техногенных и социальных *рисков*, в том числе обусловленных глобальными связями и ограниченными материальными и технологическими возможностями национальных правительств в силу свободы движения капитала. Когда говорят: «Глобализация стирает демократизацию», то имеют в виду, что демократические выборы национальной власти теряют смысл, если основные материальные, финансовые потоки и трудовые ресурсы слабо контролируются этой властью в условиях засилья транснациональных компаний.

К названным проблемам глобального масштаба надо добавить национальные проблемы, идущие из прошлого, а также те, которые связаны с переходом России к новому общественному строю. На Международной конференции «Постсоциалистические страны в условиях глобализации» (РАН, 16–17 ноября 2000 г.), на которой присутствовал автор этой книги, проф. М. Шимаи из Венгрии пошутил: «Постсоциалистические страны уверенно идут от общего кризиса социализма к общему кризису капитализма». Сейчас эти слова можно принимать не как шутку, а как некий научный прогноз. Многие ученые отмечают, что для России характерны проблемы неравномерного распределения собственности, глубокого социального расслоения общества, какого не знает ни одна развитая капиталистическая страна, а также проблемы коррупции, нравственной деградации чиновничества и правового нигилизма (что признается официально), не решаются только путем приватизации собственности и внедрения рыночных отношений, а требуют глубокого осознания глобальной ответственности за судьбу России, мощной политической воли, чистоты устремлений и опоры на пока еще полностью не утраченные здоровые силы общества, его интеллект и коллективный разум. Без решения этих проблем и создания конкурентоспособного производства нам нечего делать на глобальных рынках.

Указанные вызовы ставят перед руководящими органами управления отдельных стран сложные задачи по сохранению суверенитета и независимости, по обеспечению устойчивого развития цивилизации в целом.



Под устойчивым развитием принято понимать стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее природной среды и обеспечивающее непрерывный прогресс общества. Принятые на конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 году решения дали некоторые направления решения проблемы экологии и устойчивого развития, но в то же время, по мнению академика Н.Н. Моисеева, породили определенные иллюзии в отношении возможности остановки катастрофических процессов в мире<sup>1</sup>. В данной работе ставится задача остановиться на некоторых проблемах стратегической устойчивости и стабильности нашего общества в условиях глобальных вызовов, а также в условиях переходного периода, переживаемого Россией. Начнем с общих законов равновесия и стабильности.

## 7.2. РАВНОВЕСИЕ И СТАБИЛЬНОСТЬ В ПРИРОДЕ И ОБЩЕСТВЕ

«Понятие равновесия – одно из самых универсальных в естественных науках. Оно применимо к любой системе, будь то система планет, движущихся по стационарным орбитам вокруг звезды, или популяция тропических рыбок в лагуне атолла»<sup>2</sup>. Однако равновесие может быть устойчивым и неустойчивым.

Кроме принципа (или закона равновесия) сформулирован принцип устойчивого неравновесия (Бауэра): «Все и только живые системы никогда не бывают в равновесии и исполняют за счет своей свободной энергии постоянную работу против равновесия, требуемого законами физики и химии при существующих внешних условиях»<sup>3</sup>. Часто «устойчивое неравновесие» Э. Бауэра называют динамическим равновесием, или гомеостазисом (гомеостазом).

Сам термин «гомеостазис» (Homeostasis), получивший широкое применение и расширенное понимание в работах акад. Н.Н. Моисеева, о которых мы уже упоминали, первоначально предложил биолог В. Кеннон (Cannon W.B.) в 1929 году. Изменения в окружающей среде прямо или косвенно воздействуют на органы человека (дыхательный и пищеварительный аппарат, кожные рецепторы, нервно-мышечные органы и костные рычаги), вызывая в них соответствующие изменения, однако автоматическая саморегуляция ограничивает возникающие колебания в сравнительно узких пределах, что не вызывает серьезных нарушений. Этот регулятор и называют гомеостазисом. Данный термин не обозначает простого постоянства химических или физических свойств организма, а он обозначает физиологические механизмы, обеспечивающие устойчивость живых существ. Эта устойчивость не характеризуется стабильностью происходящих процессов – они постоянно меняются, однако в условиях «нормы» колебания физиологических показателей ограничены узкими пределами, что и обеспечивает стабильность организма. Это хороший пример диалектического

<sup>1</sup> Глобальный кризис западной цивилизации и Россия / отв. ред. Г.В. Осипов; изд. 2-е, доп. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. – С. 18–19.

<sup>2</sup> Трефил, Джеймс. 200 законов мироздания / Джеймс Трефил. – М.: Гелеос, 2007. – С. 443.

<sup>3</sup> Бауэр, А.С. Теоретическая биология / А.С. Бауэр. – М., Л. – 1935. – С. 43.

единства противоположностей: постоянства и изменчивости. Не случайно в литературе по управлению сложными системами все настойчивее используют принципы гомеостазиса живых существ. Введенное понятие динамического равновесия (в отличие от статического) позволяет глубже исследовать проблемы стабильности и дать им новое толкование, что будет показано ниже.

В каком соотношении находятся понятия равновесия и стабильности? Хотя они часто рассматриваются как тождественные, однако *под стабильностью правильнее понимать устойчивое динамическое равновесие системы, обеспечиваемое с помощью специальных механизмов приспособления и обратной связи в условиях внутренних и внешних возмущений*. Применение этого принципа в конкретных системах раскроет его содержательный смысл.

Здесь отметим важную особенность: стабильность системы как целой структуры невозможна без изменчивости процессов, поддерживающих ее равновесное состояние при действии возмущений. Само состояние системы характеризуется некоторыми функциональными (интегральными) параметрами, которые не должны выходить из некоторых пределов, составляющих норму. Для живого организма такими параметрами являются, например, давление крови, ее химический состав (содержание сахара), температура. Для общества и его экономики важными параметрами являются: ВВП на душу населения, уровень и качество жизни, демографические показатели, степень занятости населения производственным трудом, уровень безработицы и инфляции и другие.

*Понятие стратегической стабильности означает обеспечение стабильности в долгосрочной перспективе, что требует разрешения противоречий между устойчивым равновесием и неустойчивым равновесием, то есть динамическим равновесием*. Проблема состоит в том, что стратегическая перспектива с ее неопределенностью и изменчивостью требует не только стабильности в смысле устойчивости состояния, но и изменчивости самой системы, приспособления ее к новым условиям, что и происходит в процессах гомеостазиса, отмеченных выше

Для управления сложной системой и обеспечения ее стратегической стабильности мало знать ее параметры состояния (хотя бы основные, интегральные); необходимо иметь механизмы влияния на систему и ее основные параметры; при этом процесс управления должен обеспечивать устойчивость, что, с учетом инерционности сложной системы, требует знания будущих значений этих параметров, что само по себе проблематично. Проблемой является и обеспечение управляемости: имеются в виду механизмы влияния на систему, чтобы придать ей целенаправленное движение. В синергетике выделяют некоторые *параметры порядка*, которые определяют как бы «характер» сложной системы с ее «проклятием размерностей» и включение которых позволяет «вести» систему в нужном стратегическом направлении.

Если говорить об обществе, то, по мнению автора, к таким параметрам порядка можно отнести отношения собственности (включая справедливое распре-

деление ресурсов между людьми), состояние здравоохранения, уровень образованности населения, демократизм в выборе власти и доверие к ней, заинтересованность людей в продуктивном творческом труде, состояние личной безопасности и безопасности своего дела (бизнеса), а также духовные параметры: чувство оптимизма, осознание уверенности в лучшем будущем и победного движения к нему.

Для системы характерна неразрывность со средой, во взаимоотношениях с которой она проявляет свою целостность. Проблема обеспечения стратегической стабильности состоит в трудности прогнозирования состояния среды с учетом ее неполной определенности и нелинейности описывающей ее модели. По отношению к нашему обществу и его экономике такой средой является мировая или глобальная экономика, которая в настоящее время ведет себя «неправильно». Ученые приходят к выводу, что для понимания причин кризисных явлений недостаточно знания «Экономикс» в неоклассическом изложении, а требуется изучать ее с игровых позиций, выявлять правила игры и тех игроков, которые сознательно включают «финансовые насосы» для перераспределения ресурсов и собственности в своих корыстных интересах, «обескровливая» прежде всего слабые страны. Схема работы таких насосов, основанная на манипулировании стоимостью доллара и выводе финансовой системы *из равновесия*, достаточно хорошо описана в литературе по экономике.

### 7.3. БЕЗОПАСНОСТЬ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

Вначале остановимся на понятиях безопасности. Определение безопасности как защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз дано в известном Законе «О безопасности» 1992 г. И затем это определение повторено в последнем законе «О безопасности» 2010 г. Однако и данное определение нельзя считать и достаточно общим, и достаточно конструктивным. Оно не позволяет решать важные задачи построения безопасных систем (организаций).

В свое время мы ввели следующее понятие: *безопасность – это характеристика целостности системы или показатель гомеостаза*; она описывает способность системы поддерживать свое нормальное функционирование в условиях внешних и внутренних воздействий. Указанное определение дано в работах автора<sup>4</sup> и В.Д. Могилевского<sup>5</sup>.

Последнее понятие шире данного в Законе, так как предполагает не только защищенность (разовую, конкретную), но и способность создавать механизмы, обеспечивающие нормальное функционирование в условиях воздействий или угроз. Это механизмы прогнозирования (опасного состояния), перестройки, адаптации, самоорганизации, основанные на использовании разнообразной

<sup>4</sup> Ванюрихин, Г.И. (1) Безопасность предприятия и принципы самоорганизации. (2) Обеспечение экономической безопасности как экономическая задача. Безопасность и экология Санкт-Петербурга. – СПб., 1999.

<sup>5</sup> Могилевский, В.Д. Методология систем / В.Д. Могилевский. – М.: АО «Изд-во «Экономика», 1999.

информации. В равной степени последнее относится ко всем видам безопасности – страны, общества, организаций и отраслей: экономической, экологической, оборонной, информационной и другим; и это будет показано ниже.

Говоря об опасностях, угрозах или воздействиях, следует различать их объективные и субъективные истоки (первопричины), хотя они часто пересекаются. Опасность как объективное явление нельзя понимать как нечто случайное, ненормальное. Неорганическому миру присуща энтропийная тенденция или тенденция распада; человек своим трудом вносит соответствующую организацию в окружающий мир, и эта неэнтропийная деятельность порождает противодействие, в том числе в виде опасных природных и техногенных явлений и катастроф. В таком диалектическом взаимодействии – противодействии и в возможности превышения при этом допустимой для человека интенсивности и продолжительности действия (сопротивления) кроется сама сущность опасности как объективного явления<sup>6</sup>. Таким образом, практической деятельности изначально присуща потенциальная опасность, которая обусловлена неявным, неочевидным характером проявления противодействия при некоторых трудно-предсказуемых условиях. Опасность и безопасность являются противоположными событиями, и изменимость уровня этих событий необходимо рассматривать как объективную предпосылку управления<sup>7</sup>.

Опасность как субъективное явление порождается человеком, обществом, государством. Она связана с проблемой (пусть надуманной) выживания (за счет других), сохранения (рода, этноса, пространства, суверенитета, и т. д.) или удовлетворения некоторых (агрессивных) потребностей, не достижимых на «своем поле».

Гомеостазис, или гомеостаз, как пояснено выше, предусматривает сохранение устойчивого равновесия на заданном уровне и переход к новому равновесному состоянию (с новыми параметрами равновесия) при изменении среды. В нашем понимании безопасность при появлении угроз обеспечивается механизмами гомеостаза (наблюдения и перестройки), однако при этом важно, чтобы параметры нового равновесного состояния не выходили за допустимые (для нормального функционирования) пределы.

#### 7.4. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Опасность экологической катастрофы становится все более реальной. Механизмы защиты от этой опасности, выработанные человечеством, пока еще неэффективны и недостаточны<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Белов, П.Г. Теоретические основы системной инженерии безопасности / П.Г. Белов. – Киев: Изд-во КМУ ГА, 1997.

<sup>7</sup> Артамонов А.В., Ванюрихин Г.И. Человеческий фактор и проблемы подготовки специалистов к безопасной деятельности. Труды 3-й Всесоюзной научно-технической конференции «Тренажеры и компьютеризация профессиональной подготовки», Калининград, 1991 – Пушкин, 1993. – С. 58–70.

<sup>8</sup> Глобальный кризис западной цивилизации и Россия / отв. ред. Г.В. Осипов; изд. 2-е, доп. – М.: Книжный мир «ЛИБРОКОМ», 2009.

Доказано, что рынок сам по себе не обеспечивает гармонических отношений между людьми и природой. Неконтролируемая частная инициатива, стремление к прибыли любой ценой, раздувание (с помощью рекламы и новых информационных технологий) потребностей, в том числе экзотических, приводят к истреблению природы, нарушению равновесия в биосфере. И когда некоторые наши химические предприятия продают свою продукцию за границей по демпинговым ценам (в частности, удобрения), это тоже за счет экологии и здоровья будущих поколений.

В работе академика Н.Н. Моисеева под названием «Современный антропогенез и цивилизационные разломы» сказано: «Здесь нет смысла перечислять возможные опасности и меры для их предупреждения – об этом уже много написано. Следует лишь понять, что *равновесие биосферы нарушено* и процесс этот развивается по экспоненте. И перед человечеством встают вопросы, с которыми оно никогда не встречалось. И первый из них: можно ли восстановить равновесие и на каком уровне, т. е. каковы будут характеристики этого равновесного состояния? Окажется ли это равновесие пригодным для жизни человека? Ответа на подобные вопросы пока нет! А без него любые программы технического перевооружения могут носить лишь превентивный характер, не решая ничего по существу. *Изучение возможных равновесных (точнее, квазиравновесных или «устойчивых неравновесий») биосферы – важнейшая проблема фундаментальной науки»* (с. 38).

Ученый приходит к выводу, что даже наполнение таких понятий, как «гармоническое развитие природы и общества», «коэволюция биосферы и человека» реальным содержанием является проблемой. Разрешение этой проблемы невозможно без социального опыта и коллективных усилий, без создания некоторой стратегии ноосферогенеза и первоначального толчка для поиска новой цивилизационной парадигмы. Нам импонирует идея автора о *толчке* (или, в другой интерпретации, о *порыве*), который бы привел в действие мощные творческие силы, еще не утраченные в народе, возбудил действие «Универсального рынка», который в отличие от уже известного рынка, убивающего природу, смог бы отбирать не только товары и услуги, но и новые берегающие технологии, экономические и социальные институты, *образ жизни людей*. Последнему понятию посвящена гл. 1 раздела II нашей книги.

### 7.5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Проблему экономической безопасности обостряет глобализация и растущие транснациональные компании. По большому счету, глобализация – процесс объективный, закономерный, и его нельзя остановить, как нельзя остановить развитие науки. Однако дать цивилизованное, прогрессивное направление использованию научных разработок и глобальных связей необходимо и возможно. На одной из международных конференций по глобализации, в которой автор принимал участие («Постсоциалистические страны в условиях глобализации». Москва, РАН, 16–17 ноября 2000 г.), представитель Вьетнама Во Дай Луок

сказал: «Глобализация – это как электрическая энергия, и она не виновата, что правительства некоторых стран ведут себя неправильно». Правильное поведение нашего правительства должно заключаться в том, чтобы постепенно и основательно готовиться к вступлению в мировую семью и стать в ней полноправным членом. Для этого надо наращивать свои конкурентные преимущества, развивать свою экономику, свою технологию и науку, готовить свой интеллектуальный потенциал. В наше время мы особенно наглядно видим, как опасно пренебрегать «правильной политикой правительства», на которую обратил внимание представитель Вьетнама еще в 2000 году. По мнению М.Г. Делягина, «ценность России для информационной эры заключается прежде всего в оригинальном взгляде на мир, в становящейся главным фактором производительности труда национальной культуре, нестандартном мироощущении (в глобальном мире конкурентоспособность может опираться лишь на *особость*), наконец, в интеллекте, неизбежно оторванном от практического внедрения (следует отметить, что внедрением российских идей американцы занимались весьма длительное время, а не только последние 10 лет)»<sup>9</sup>. Россия, как считает директор института проблем глобализации, может рассчитывать только на творческий слой общества. Заметим, что наша книга посвящена именно развитию творческой деятельности.

Глобальные вызовы, связанные с научно-технической революцией, информатизацией и нарушением устойчивого развития, заставляют готовиться к опасностям, которые они несут и объективно (в силу закономерных тенденций развития цивилизации), и субъективно (в силу потребностей определенных лиц и организаций воспользоваться возможностями новых технологий в своих эгоистических целях, ущемляя интересы других).

Основная проблема – это проблема «открытости-закрытости». Открываясь и «обнажаясь» в экономическом, финансовом и информационном пространстве и вступая в мировые сообщества и мировые сети, слабая страна рискует своей самостоятельностью, тем, что с нее, выражаясь образно, могут снять «последние штаны» – с помощью, например, «финансового насоса». Не вступая в сообщества и «сохраняя девственность», страна может безнадежно отстать от мирового развития. Проблема заключается и в том, что некоторые частные и полугосударственные корпорации могут самостоятельно войти в мировые сети, поставив «под залог» общее имущество страны и ее экономический потенциал – что фактически уже происходит в России.

Решение проблемы здесь очевидное: «входить в свет» необходимо, но целесообразно идти, не спеша (как идут через незнакомую речку, ощупывая каждый камень), по мере развития конкурентоспособных технологий и в целом экономики. В отношении «шустрых корпораций», торгующих общим достоянием, целесообразно принять законы и предусмотреть государственные ограничительно-профилактические меры. На упомянутой выше международной конференции

---

<sup>9</sup> Практика глобализации: игры и правила новой эпохи / под ред. Делягина М.Г. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 326.

по глобализации в Москве профессор Г. Колодко (бывший вице-премьер Польши, успешно осуществивший «шоковую терапию» в своей стране) уточнил: «Демократизацию и глобализацию (то есть вступление в глобальные союзы) надо проводить одновременно; также одновременно *необходимо демократически избавляться от политиков, которые оказались не правы*. Представляется, что это замечание Г. Колодко актуально и в наше время.

Проблема «открытости-закрытости» требует одновременно держать открытые двери – для обмена положительным опытом и технологиями и закрытые двери – для финансовых провокаций и ловушек. Так называемый мировой финансовый кризис – это не только порождение «экономических волн», имеющих объективную причину (например, переход на новый технологический уклад), но и результат игры мировых спекулянтов, уже упоминавшегося выше включения «финансового насоса». Схема работы такого насоса очень проста и состоит в следующем. Инструментами (или способами) игры являются: доллар, кредитование и биржа. Сначала разбалансируется финансовая система (за счет, например, поднятия цены на золото), в результате чего понижается относительная стоимость доллара, и можно раздать дешевые кредиты. Затем стоимость доллара повышается, «перепуганные инвесторы» бегут из бизнеса, и снимается «урожай»: происходит отъем реальных материальных ресурсов. Таким образом, меняя стоимость всемирного платежного средства (и фактически товара), можно «отсасывать» у попавших в ловушку заемщиков предприятия, земли, территории, любые материальные ресурсы. Ценные бумаги на бирже также являются фишками (в руках тех же игроков), которые, участвуя в некотором сложном процессе, в итоге создают финансовые пирамиды или «амбар» с урожаем вкладчиков.

Интересно посмотреть на финансовую систему с позиций ранее введенного понятия равновесия. Повышение стоимости золота выводит систему из равновесия, а насыщение ее «дешевыми» кредитами и инвестициями уравнивает систему. После этого систему вновь «деформируют», выводят из равновесия, и она, стремясь к равновесию, отдает все доллары вместе с добавленными активами («урожаем»). Имея в одних руках золото, доллар и процентную ставку, можно деформировать систему в любом направлении и «давить» на стоимость нефти; что мы и наблюдаем.

Чтобы поддерживать отечественную экономику стабильной, надо понимать правила игры в мировой экономике и устанавливать свои правила, маневрируя между «Сциллой и Харибдой»: между неизбежной открытостью экономики – для взаимовыгодного глобального сотрудничества и необходимой ее закрытостью – от финансовых хищников. В литературном приложении мы обыграли этот образ, привлекая Двуликого Януса. Как известно, этот герой был еще и привратником: и он мог открывать ворота для прибыли и закрывать их для убыли.

Здесь отметим очевидные вещи: 1) нельзя допускать, чтобы наши олигархи (крупные предприятия) ловились на финансовую «кредитную наживку» мировых игроков, закладывая народное имущество; 2) свои резервы надо использовать для создания современной производственной базы и конкурентоспо-

собных товаров; даже поэт понимал, что государству не нужно золота, «когда простой продукт имеет»; 3) надо радикально перестраивать нашу финансовую систему, чтобы она выполняла основную роль: кредитование производственной и научной сферы; должно быть налажено равновесие между финансами и производством в интересах экономики и стабильного развития общества – с минимальной зависимостью от мировых финансовых институтов; предлагаемый учеными переход на расчеты в рублях на международных рынках ослабляет описанную выше опасную игру доллара.

Выше был сформулирован принцип равновесия, имеющий универсальный характер. Показано, что процессы в природе подчиняются законам и соотношениям, не зависящим от людей и имеющим объективный характер. В то же время процессы в экономике и обществе также определяются соотношением различного рода сил, энергий, но они также определяются взаимодействием интересов, силой и мощностью людей, коллективов, классов, наций и народов. Существование, динамическое равновесие и устойчивость разного рода объектов в обществе определяется балансами этих сил, потоков и интересов.

Балансы в экономике – это балансы материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Для успешного функционирования экономики, как необходимое условие, должны быть сбалансированы три базисные доли ВВП: 1) доля, идущая на оплату труда; 2) доля, идущая на поддержание и рост производственных мощностей за счет инвестиций (капитал страны); 3) доля, идущая на обеспечение деятельности государства.

Не требует особого доказательства, что для обеспечения этих базисных долей необходимо выполнение двух фундаментальных балансов: 1) баланс издержек (производственных затрат) и цен; 2) баланс цен и зарплат; при этом фонд зарплаты должен обеспечивать оплату жизнеобеспечивающих товаров и услуг по сбалансированным ценам и соответствовать объему произведенных товаров и услуг<sup>10</sup>.

Доля ВВП на оплату труда является ключевым фактором, который предопределяет прогрессивное равновесие или баланс в обществе и экономике. Создатель «немецкого экономического чуда» Л. Эрхард подчеркивал, что покупательский спрос должен умеренно опережать производственные возможности. Как показала практика в мире, баланс обеспечивается, когда доля оплаты труда составляет 60–70% ВВП.

Наши экономисты (Д.С. Львов, С.Г. Глазьев, Р.Н. Нигматулин) многие годы обоснованно утверждали, что доля труда в российском ВВП (около 30%) не только отражает нещадную эксплуатацию трудящегося населения страны, но и является тормозом в развитии экономики, так как не обеспечивает нужного спроса как необходимого элемента равновесного социально-экономического развития.

---

<sup>10</sup> Нигматулин, Р.И. Как обустроить экономику и власть России / Р.И. Нигматулин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007.



А сейчас, в разгар мирового кризиса, мы видим (в частности, на примере Китая), какую роль играет внутренний спрос для спасения национальной экономики.

Однако указанные выше балансы, как характеристики статического равновесия, являются необходимыми, но недостаточными условиями стабильного (устойчивого) развития экономики, что особенно проявляется в условиях резкого изменения условий функционирования системы, то есть кризиса. В условиях кризиса должно обеспечиваться динамическое равновесие, то есть гомеостазис: когда при угрожающих безопасности системы воздействиях (отклонениях среды) включаются механизмы обратной связи. Проиллюстрируем его работу механизмов гомеостазиса на примере продовольственной безопасности.

Предположим, что органы наблюдения определили, что доля импортной продовольственной продукции в стране превышает допустимое пороговое значение (в настоящее время пороговым значением считается 30% всей потребляемой продовольственной продукции). Следовательно, должны срочно приниматься решения о развитии своей продовольственной программы: приниматься законы, постановления, выделяться дополнительные средства на организацию сельскохозяйственного производства, осуществляться мониторинг всего процесса – еще до начала возможной реальной опасности (например, продовольственной блокады страны при обострении международной обстановки). Экономика страны при этом выходит на новый уровень равновесного состояния, но важно, с позиций гомеостазиса, чтобы и сам этот переход, и новое состояние не приводили к недопустимому ухудшению жизнедеятельности страны и жизни ее граждан. Сам механизм перестройки продовольственной программы, очевидно, должен быть отработан и принят заранее и включаться по мере необходимости. А еще лучше, чтобы этот механизм работал непрерывно и не допускал выхода на пороговые значения, хотя бы в мирное время.

## 7.6. ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Развитие информационных технологий и средств телекоммуникации создало технологическую основу для глобализации и в то же время породило уже упоминавшуюся проблему «открытости-закрытости» в информационном пространстве, проблему информационной безопасности.

Под информационной безопасностью официально принято понимать состояние защищенности интересов (личности, общества, государства) в информационной сфере. В то же время, как мы отметили выше, важна не только защищенность (как таковая), но и способность указанных выше субъектов-объектов поддерживать заданную степень безопасности или повышать ее за счет специальных мероприятий или организационно-технических средств.

Угрозы или негативные воздействия по отношению к информационной безопасности могут исходить как изнутри защищаемой системы (государства, общества, предприятия, коллектива, семьи и даже самой личности), так и извне – от врагов, политических противников, террористов, конкурентов, завистников и тех, кто «опаснее врага».

Не останавливаясь на характеристике угроз (они описаны в многочисленной литературе), подчеркнем, что рыночная экономика и глобальные связи объективно способствуют росту внешних информационных угроз: организации заинтересованы в распространении негативных или односторонних (тенденциозных) сведений о конкурентах, чтобы понизить их имидж и получить (пусть временно) потенциальную коммерческую выгоду. Открытое информационное пространство позволяет конкурентам с помощью различных оплаченных фондов и консалтинговых групп – проникать внутрь интересующих их организаций, выдавая ложную информацию или тенденциозно расставляя акценты в анализе экономических и политических событий. Таким образом, внешние и внутренние информационные угрозы пересекаются и становятся особенно опасными.

Очень важным является и другой аспект информационной безопасности, на который обратил внимание известный экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике Джозеф Стиглиц. В одной из работ он пишет: «Я привнес в процесс выработки политических решений мои труды в области экономики информации, в частности проблему *асимметрии информации* – различия в информированности, например наемного работника и его работодателя, кредитора и заемщика, страховой компании и страхователя. Подобные асимметрии пронизывают всю экономику. Эти исследования обеспечивают основы более реалистичных теорий рынков труда и капитала, объясняя, например, существование безработицы, невозможность получения кредитов теми, кто более всего нуждается в них, то есть существование того, что на языке экономистов называется *рационализацией кредитов*»<sup>11</sup>. Вряд ли нужно в данной статье доказывать, какую роль в экономической жизни России играет подчеркнутая американским ученым *асимметрия информации* и как ее используют в своих целях бизнесмены, приближенные к чиновникам; этот аспект коррупции, не связанный с прямыми взятками, требует особого внимания правоохранительных и судебных органов.

*Асимметрию информации* создают и наши средства массовой информации, выражающие интересы определенных кланов и финансово-промышленных групп. Для обеспечения защищенности личности, общества и государства в целом от тлетворного влияния такой информации назрела необходимость как минимум в правовых и экономических мерах.

Суть правовых актов должна, по нашему мнению, состоять в том, чтобы законодательно прописать обязательность оповещения слушателей, зрителей и читателей о том, чьи интересы выражают данные канал телевидения, радиостанция или печатное издание.

Что касается экономических мер, то возникла крайняя необходимость в создании СМИ, функционирующих на народные деньги; при этом управление такими средствами должно осуществляться органами, выбираемыми обще-

---

<sup>11</sup> Стиглиц Джозеф Юджин. Глобализация: тревожные тенденции / пер. с англ. и примеч. Г.Г. Пирогова. – М.: Мысль, 2003. – С. 9.

ственными организациями, народом. Для выбора таких органов могут быть использованы адекватные средства – средства информационно-электронного голосования.

Фундаментальное противоречие, связанное с сохранением информационной безопасности, состоит в следующем. Для эффективного функционирования в условиях национального и мирового рынка организация вынуждена открывать информацию о себе – чтобы привлечь инвестиции, найти компаньонов и покупателей, создать виртуальное предприятие и т. д. В то же время эта информация может быть использована конкурентами в своих корыстных целях. Какой же выход?

Способ фундаментального решения проблемы, как уже отмечено выше, состоит в поддержании такого *инновационного темпа* (термин предложен автором в 1998 году), который позволяет организации идти впереди – «убегать» от конкурентов и преследователей. Этот темп могут создавать творческие специалисты (креативные менеджеры), непрерывно расширяющие *ключевые компетенции* организации. Фактически при этом реализуется *ресурсный подход* в менеджменте и маркетинге: организация непрерывно наращивает свои ресурсы (прежде всего интеллектуальные и технологические), чтобы в случае обострения конкуренции «выбросить» на рынок уникальную продукцию или технологию, которой конкурент не располагает. Подчеркнем еще раз, что при таком подходе центральной фигурой (предприятия, общества, страны), обеспечивающей информационную безопасность, становится творческая, деятельная личность, которая и сама нуждается в защите со стороны коллектива, общества и государства. (Трудно представить себе пианиста-виртуоза с кулаками боксера или каратиста, готового физически отстаивать свое право извлекать с помощью клавишей гениальные мелодии.)

Именно создание инновационного темпа (хотя бы в отдельных, ключевых направлениях), по мнению автора, позволит гарантировать безопасность экономики и одновременно стратегическую стабильность общества. В то же время и в сфере информационной безопасности остается актуальной проблема обеспечения динамического равновесия (гомеостазиса), особенно при использовании конкурентом противником не только указанных выше информационных диверсий, но также информационных войн, в которых динамическое противоборство становится решающим.

### 7.7. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ И ОБОРОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Выше было показано, что безопасность не исчерпывается сохранением защищенности, а требует сохранения целостности системы, обеспечения ее гомеостаза в условиях внешних и внутренних угроз.

До сих пор фактически сдерживающим фактором в области оборонной безопасности являлся так называемый ядерный паритет, а точнее, возможность взаимного гарантированного уничтожения после начала ядерной войны любой из противостоящих ядерных и (и неядерных) держав. Такое положение принято

называть *концепцией взаимного гарантированного уничтожения* (ВГУ), а стабильность, которая обеспечивается при этом, договорились называть ВГУ-стабильностью. И эта концепция «работала» в течение десятков последних лет, но обстоятельства меняются. Академик Е. Велихов высказал очень важную мысль: «Угроза ядерного терроризма не сдерживается угрозой ответного возмездия, что ставит под вопрос представление о стратегической стабильности»<sup>12</sup>. Поэтому наряду с понятием ВГУ-стабильности вводится понятие взаимной гарантированной защиты (ВГЗ) и ВГЗ-стабильности. При этом система считается ВГЗ-стабильной, если соотношение наступательных и оборонительных средств гарантирует отсутствие падения на ее территории боевых ракет или боевых зарядов с ядерной начинкой. Идеальным выражением ВГЗ-стабильности было бы полное запрещение ядерного оружия и его уничтожение пол эгидой ООН. Угроза ядерного терроризма, на что обратил внимание Е. Велихов, усугубляется также и другой угрозой, связанной с моральным развращением части людей. Когда деньги выходят на первый план, то нет никакой гарантии, что эти деньги не смогут послужить пропуском к командному пункту, откуда запускаются ракеты с ядерными боеголовками, и тогда нас ничто не спасет от глобальной ядерной катастрофы.

### 7.8. БЕЗОПАСНОСТЬ ЛИЧНОСТИ

Безопасность личности обеспечивается на нескольких уровнях – по вертикали и имеет несколько составляющих по горизонтали<sup>13</sup>. Права, свободы и обязанности человека и гражданина закреплены в Конституции РФ, в Гражданском кодексе РФ, в других законодательных актах, и они являются правовой основой безопасности личности, которую должны обеспечивать все уровни власти – от президента до местных органов. Однако, как отмечали классики учения об обществе и государстве, право не может быть выше экономических и культурных отношений в обществе. Так что недостаточно провозгласить те или иные права – основная проблема состоит в том, чтобы их обеспечить, прежде всего экономически. Это касается права свободно распоряжаться своими способностями к трудовой деятельности, права на жилище, на образование, на охрану здоровья и получение медицинской помощи, на оказание бесплатных юридических услуг и т. д. Вопрос о том, в какой мере недостаточный экономический уровень страны (на сегодня) служит основанием для отказа в удовлетворении конституционных прав личности – это отнюдь не праздный вопрос. Он не может быть решен правильно, если органы местного самоуправления и общественные объединения, создание которых предусмотрено Конституцией, не контролируют материальные потоки и ВВП в целом и не участвуют в управлении страной. Получается так, что и правовые основы личной безопасности зависят от активности самих

<sup>12</sup> Геловани, В.А. Эволюция концепций стратегической стабильности / В.А. Геловани, А.А. Пионтковский. – М., 1997. – С. 32.

<sup>13</sup> Ванюрихин, Г.И. Проблема безопасности личности в условиях глобализации / Г.И. Ванюрихин, Ю.Л. Муравьев; сб. «Человек в мире и мир человека». – Калуга: ИД «Эйдос», 2004. – С. 39–51.

людей, их способностей объединяться и защищать себя. Соборность как традиционная черта российского менталитета не исчерпала себя в эпоху конкуренции и глобализации (как думают некоторые новые философы), а, наоборот, должна получить дальнейшее развитие на новой информационно-коммуникативной основе.

Экономическая основа безопасности личности – это состояние экономики, при котором гарантирована защита жизненных интересов и обеспечены условия для социального развития человека, материального обеспечения его потребностей, включая высшую потребность – потребность в самореализации и самоактуализации. В качестве экономических угроз личности обычно называют различные виды ограбления, нарушение авторских прав, невыплату заработной платы, нарушение прав потребителя, увольнение с работы в результате банкротства предприятия, вынужденную безработицу<sup>14</sup>.

Интенсивная приватизация государственных предприятий отдельными (часто коррумпированными) лицами при отсутствии четких условий на социальную защиту рабочих также способствует ослаблению безопасности личности. Одним из путей решения проблемы является смена курса: не продажа предприятий сомнительным собственникам, а сдача их в аренду с правом последующего выкупа при соблюдении определенных условий – прежде всего условий экономической и социальной защиты работников. Это позволяет в какой-то мере разорвать преступный союз мошенника-чиновника, продающего (за определенную мзду) народную собственность за бесценок, и алчного «прихватизатора», стремящегося «выжать» активы предприятия до конца и бросить рабочих на произвол судьбы.

В настоящее время имеет место тенденция переложить заботу об образовании граждан с государства на предприятия и самих людей, то есть сделать образование платным. Но тогда возникает вопрос о доступности образования для неимущих классов, который занимал прогрессивных людей России еще в дореволюционное время. В частности, Д.И. Менделеев отмечал: «...у нас (я думаю, в большей мере, чем где-нибудь) очень часто встречаются способные юноши именно в классах общества, которые обладают наименьшим достатком, так как они стоят зачастую ближе к природе и всей действительности, показывающей всю нужду в высшем образовании, чем то бывает у детей состоятельных родителей, как видно это уже на примере первого русского ученого Ломоносова. Нам особенно нужны образованные люди, близко знающие природу, то есть всю русскую действительность, для того чтобы мы могли сделать настоящие, самостоятельные, а не подражательные шаги в деле развития своей страны<sup>15</sup>. Представляется, что призыв великого ученого и патриота (в изначальном понимании этого слова) сохраняет свою актуальность.

<sup>14</sup> Экономическая безопасность: Производство – Финансы – Банки / под ред. В.К. Сенчагова. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1998.

<sup>15</sup> Менделеев Д.И. Заветные мысли: Полное издание (впервые после 1905г). – М.: Мысль, 1995. – С. 272–273.

Вместе с тем инвестиции в образование – это не только выгодный для страны бизнес (со стратегической точки зрения), но это также настоящая забота о развитии личности, это обеспечение ее безопасности в условиях изменения внутренней и внешней среды при смене рыночной конъюнктуры, при возникновении экономических кризисов.

Вопросы профессионального образования и формирования у специалистов мышления, отвечающего глобальным вызовам, требуют творческого подхода и рассматриваются в разделе IV.

Как отмечалось выше, сложившиеся в мире условия приводят к *деформации социальной среды*, порождающей новую общность людей, как массу без традиций, личностей, этнических корней, и *деформации человека* в сторону «голового» прагматизма, духовной ущербности и агрессивного потребительства. Безопасность личности удастся обеспечить тем эффективнее, чем быстрее будут созданы условия для изменения социальной среды и самого человека.

Это грандиозная задача, которая уже привлекает внимание ученых, в том числе отмеченных выше. Здесь отметим только один реальный путь движения к благородной цели.

Атомная энергия опасна не сама по себе: она может служить как военным (разрушительным), так и мирным целям; ее нельзя «отменить», но можно направить на решение полезных задач, и это уже делается. Современные средства массовой информации с мощным воздействием на зрителя, читателя и слушателя также нельзя закрыть, но можно направить на благородные цели, такие как: формирование духовных потребностей, в частности потребности к творческому труду, воспитание любви к природе, к другим людям и народам, формирование чувства ноосферной ответственности за судьбу нашей цивилизации. Вырвать человека из круга эгоизма и неумеренного потребительства – это сохранить природу, повернуть духовную энергию человека разумного на созидание и объединение с другими людьми. Народные каналы, о которых сказано выше, лучше всего подойдут для того, чтобы энергию *мортидо* в человеке заменить на энергию *либидо*. Современные средства информации и коммуникации позволяют осуществить глобальное прогрессивное влияние на мировоззрение и психику людей.

Особо остановимся на *психологической безопасности личности*. Психологами было отмечено, что широкая эрудиция и развитые творческие способности помогают человеку сохранить психическую устойчивость в условиях стресса, так характерного для современных условий жизни. Таким образом, образование, в котором уделяется внимание не только формированию знаний, но и развитию личностных качеств, становится необходимым как с точки зрения подготовки к профессиональной деятельности «в эпоху перемен», так и с точки зрения личностной безопасности.

Описанный в работе принцип динамического равновесия естественно реализуется в психике человека. При возникновении угроз, которые выводят психику из равновесия, человек реагирует двояко: он или преобразует опасную

(неприемлемую) информацию, используя механизмы так называемой психологической защиты, или проявляет деловую активность, компенсируя таким образом временную утрату целостности психики; соотношение между пассивными и активными способами поддержания равновесия зависит от внутреннего адаптационного потенциала человека. Этот внутренний потенциал фактически определяет степень открытости «информационных ворот», готовность принимать разнообразную противоречивую информацию и в то же время «отдавать предпочтение» деловой активности. Разнообразие информации о внешнем мире создает основу для творческого поиска. Более подробно эти вопросы рассматриваются в работах автора<sup>16</sup>.

Мы живем в трудное, с точки зрения безопасности, время, полное различных угроз и негативных воздействий. Органы, которые призваны оберегать нас от насилия и мошенничества, не справляются со своими функциями, а иногда некоторые представители этих органов и сами составляют угрозу людям. Глобальные средства информации позволяют злоумышленникам осуществлять слежку практически за каждым человеком. И опасность так называемой цифровизации, при которой цифровые платформы, «облачные» серверы не контролируются государством, состоит в том, что человек и его личные данные становятся объектом для манипуляций. Глобализация, затрагивающая политические, экономические и культурные аспекты, опирающаяся на новые информационные технологии, открывает новые возможности для внутреннего развития стран и одновременно создает проблемы, которые требуют творческого напряжения и высокой ответственности каждого человека. От грамотного ответа на глобальные вызовы зависит национальная безопасность нашей страны.

## 7.9. ЧЕМУ УЧИТ ИСТОРИЯ?

### МИФ О СОСЛАГАТЕЛЬНОМ НАКЛОНЕНИИ

Рассматривая глобализацию как циклический исторический процесс, ученые выделяют волны дифференциации и интеграции, хорошо изученные на отрезке, начиная с осевого времени (VII–VI вв. до н. э.)<sup>17</sup>. Дифференциация связана с дроблением государств, децентрализацией власти, что позволяет более эффективно включать творческий поиск, осуществлять приспособление к объективно изменяющемуся миру (например, в силу изменения климатических условий), находить новые технологии для поддержания жизни и источники роста. В свою очередь, интеграция идет как закрепление на освоенном пространстве с формированием обобщающих стратегий, нацеленных на будущее. Не претендуя на открытия в области философии, можно по аналогии сопоставить указанные

---

<sup>16</sup> Ванюрихин, Г.И. (1) Креативный менеджмент: творческие подходы к поиску управленческих решений / Г.И. Ванюрихин. – М.: МАКС Пресс, 2007; (2) Менеджмент: психологические аспекты поиска творческих решений / Ванюрихин // Научный вестник МГТУ ГА. – № 45. – Серия «Общество, экономика, образование». – М. – 2001. – С. 112–119.

<sup>17</sup> Пантин, В.И. Циклы и волны глобальной истории. Глобализация в историческом измерении / В.И. Пантин. – М.: Изд. дом «Новый Век», 2003.

процессы дифференциации и интеграции с процессами случайного поиска и закрепления лучшего вида в естественном отборе по Ч. Дарвину, а также с процессами случайного поиска смысла происходящих процессов механизмами подсознания и закрепления этого смысла в сознании человека, что отметил в одной из своих работ акад. П.В. Симонов.

Исторически важно, что в настоящее время мы живем на волне мировой интеграции, и если политика нашего руководства не даст ходу интеграционным внутренним процессам, то страна может быть выброшена из мирового процесса, как были вытеснены из него Римская и другие империи, вначале внесшие свой вклад в мировую культуру, а затем погрязшие во внутренних «разборках», материальном и нравственном разврате<sup>18</sup>. Вот почему так важно иметь в руководстве людей с глобальным историческим мышлением и так необходимо направить образование на подготовку гармонично развитых и ответственных специалистов, создать некую «критическую массу» образованных и нравственно чистых людей, при которой откат в прошлое станет невозможным.

А можно ли вырваться из исторической предопределенности и существует ли она? «Будущее зависит от нас, и над нами не довлеет никакая историческая необходимость», – утверждает Карл Поппер, яростный борец против так называемого *историцизма*<sup>19</sup>. Но ведь существуют же законы, в том числе законы общественного развития, с которыми нельзя не считаться, принимая решения?!

Мы придерживаемся положения, что закономерности общественного развития не имеют фатального характера: некоторая свобода действий остается за человеком. Более того, в отличие от законов природы человек (общество) может менять (корректировать) общественные институты (как устойчивые нормы общественных отношений), а также (постепенно) условия их функционирования и, следовательно, влиять на сами закономерности. Это особенно важно при приближении общества к точкам бифуркации: здесь возникает необходимость в изменении траектории движения (иначе возможна гибель, в том числе и гибель цивилизации), но здесь же и повышается чувствительность системы к малым воздействиям, в том числе к воздействиям человека. Следовательно, человек, познавая закономерности общественного движения, обусловленные сложившейся структурой и связями между элементами, в которые включены люди, может спрогнозировать ход процессов (экономических, социальных и других), заранее вычислить точки бифуркации, области возникновения неустойчивых гиперциклов и сделать все, чтобы избежать катастрофы. Это касается экологического самоубийства, социальных взрывов, опасных космических столкновений, ядерного противоборства, мировых эпидемий, а также других вышеперечисленных глобальных угроз.

---

<sup>18</sup> Уэллс Герберт Дж. Всеобщая история мировой цивилизации. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М., 2008.

<sup>19</sup> Поппер К.Р. Открытое общество и его враги / К.Р. Поппер; пер. с англ. – Т. 1. – М.: Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992.



Есть, конечно, много споров в отношении природных законов, их универсальности: обнаруживаются условия или пространства, где законы теряют свою «прежнюю» силу. И есть ученые, которые считают, что влияние наблюдателя (человека) на изучаемый процесс или объект становится столь значительным, что ставит под сомнение даже признанные законы. Но тогда возникает вопрос о месте науки в познании реальности. Например, Голстейны<sup>20</sup> определяют науку как деятельность, которая характеризуется тремя свойствами: 1) она представляет собой поиск понимания, то есть чувства, что найдено удовлетворительное объяснение какого-то аспекта реальности; 2) понимание достигается посредством формулировки общих законов или принципов-законов, приложимых к возможно более широкому классу явлений; 3) законы или принципы могут быть проверены экспериментально.

Но и в такой осторожной формулировке возникает проблема в отношении законов общественного развития. Как их проверить, если «нельзя войти второй раз в одну и ту же реку»? Общество меняется быстрее, чем природа, и трудно или невозможно провести чистый эксперимент.

Здесь уместно остановиться на проблеме «разложения вещей» по Платону и возможности остановки этого разложения. К. Поппер пишет: «Платон учит нас тому, что всякое изменение есть зло и что покой божественен. Теперь мы видим, что платоновская теория форм и идей указывает определенное направление в развитии текучего мира. Она подводит нас к закону, согласно которому приверженность вещей к разложению в этом мире непрерывно возрастает. Это не жесткий закон универсального возрастающего равновесия. Правильнее было бы сказать, что это закон возрастания склонности к разложению. Иначе говоря, опасность или вероятность разложения возрастает, но не исключается возможность и чрезвычайно редких движений в обратном направлении»<sup>21</sup>.

«Разложение вещей», по Платону, «перекликается» с возрастанием энтропии в масштабе Вселенной, и сама она движется в направлении вырождения и деградации энергии<sup>22</sup>. Но человек в определенной мере может остановить рост беспорядка, создав искусственный порядок, скорее всего, не такой, который предложил Платон в тоталитарном государстве, где отклонение от порядка, фиксируемое правителями-философами, наказывается вплоть до смертной казни.

Ученые утверждают, что порядок и хаос могут чередоваться. Хаос как бы смывает «неперспективный» порядок, чтобы затем вырос новый порядок. Это подтверждает Лихачев Д.С.: «Все новое рождается через хаос. Кризис как апогей неопределенности расчищает пространство для креативных деятелей»<sup>23</sup>, и их

---

<sup>20</sup> Голстейн, М. Как мы познаем. Исследование процессов научного познания / М. Голстейн, И.Ф. Голстейн; сокр. пер. с англ. – М.: Знание, 1984.

<sup>21</sup> Поппер К.Р. Открытое общество и его враги / К.Р. Поппер; пер. с англ. – Т. 1. – М.: Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992. – С. 69.

<sup>22</sup> Эткинс, П. Порядок и беспорядок в природе / П. Эткинс; пер. с англ. – М.: Мир, 1987.

<sup>23</sup> Лихачев, Д.С. Рождение нового через хаос / Д.С. Лихачев // Полярность в культуре. – СПб., 1996. – С. 10–18.

творческие усилия могут быть использованы для инновационного управления обществом на основе новых идей и технологий. Данное утверждение дает нам надежду, что удастся «обуздать» кризис и вывести Россию на новое поле прогресса, где не останется места для паразитирующих элементов и их высокопоставленных опекунов.

*В заключение вернемся к истории.* Почему история «не знает сослагательного наклонения»? Было несколько альтернатив развития в прошлом, но случайно реализовалась одна, возможно, даже имеющая меньшую вероятность реализации – хотя и некорректно говорить о вероятностных оценках в связанном нелинейном мире. Но вот обстоятельства изменились, и на новую плоскость может лучше «лечь» та альтернатива, которая «проспала» свой шанс раньше. И ученые, изучив все доступное множество альтернатив прошлого, могут дать прогноз на будущее для несостоявшегося варианта с учетом новых складывающихся условий или «подстлать соломку» под близкую и нужную для общества альтернативу. В этом проявляется свобода выбора, о которой сказано выше. И в этом состоит настоящая необходимость более глубокого изучения прошлого для выработки эффективных стратегий и обеспечения стратегической стабильности общества.

## Глава 8

### ПРОБЛЕМЫ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ КОСМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТРЕБУЮЩИЕ ТВОРЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*В данном разделе рассматриваются проблемы в инновационном развитии ракетно-космической отрасли, требующие творческого подхода. Предлагаются некоторые решения проблем, основанные на оригинальных разработках автора.*

#### 8.1. ПРОБЛЕМА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

На проблему целеполагания в ракетно-космической отрасли обратили внимание многие ученые, в частности С.А. Жуков (руководитель кластера космических технологий, космонавт-испытатель) и И.М. Моисеев (руководитель Института космической политики)<sup>1</sup>. По мнению авторов, проблемы устойчивого инновационного развития отрасли не могут быть решены без стратегического целеполагания и стратегического планирования, которое должно осуществляться на федеральном уровне государственного управления.

По нашему мнению, в качестве главной цели можно назвать инновационное экономическое развитие космической отрасли России, обеспечивающее достойное и устойчивое положение страны как мировой космической державы и ее безопасность в условиях космических и других угроз.

По стратегическим целям можно выделить:

1) удержание и укрепление позиций на мировом космическом рынке в условиях жесткой конкуренции между ведущими странами мира;

2) превращение космической отрасли в локомотив высокотехнологичного развития экономики страны как необходимого условия ее инновационного развития и безопасности;

3) «космическое обеспечение» передового уровня развития фундаментальной и прикладной науки как основы для революционных прорывов в направлениях, составляющих содержание шестого технологического уклада;

4) использование космических проектов (с участием других стран) для решения региональных и мировых (в частности, экологических) проблем, проблем защиты от космических природных угроз, а также для внутренней и глобальной консолидации народов и реализации новой парадигмы устойчивого носферного развития человечества;

5) исследование нашей галактики и Вселенной с целью проникновения в тайну зарождения жизни и получения новых научных результатов, которые могут оказать влияние на жизнь на Земле.

---

<sup>1</sup> Жуков, С.А. Актуальные проблемы российской космонавтики / С.А. Жуков, И.М. Моисеев // ГЛОНАСС. – № 1. – 2011.

Принципиально следующее положение: главная цель космической деятельности России должна быть частью стратегии развития страны, а в более широком понимании – частью национальной идеи России. Тогда она овладевает не только умами и волей сотрудников Роскосмоса, но и всеми мыслящими людьми, и это предопределяет успех в достижении главной цели. Но проблема заключается в том, что сама стратегия развития России, в том виде, как она представлена в документах<sup>2</sup>, не отвечает задачам создания высокотехнологичных продуктов и тому положению, которая должна занять экономика страны на мировом рынке высоких технологий.

Вот что пишет на эту тему член президиума РАН академик РАН В.Б. Бетелин: «Отчетные показатели предприятий и ведомств, заданные в основных направлениях, свидетельствуют об успешности инновационной деятельности. И она действительно успешна с точки зрения достижения основной цели нашего бизнеса – делать деньги для акционеров и клиентов»<sup>3</sup>.

Автор анализирует деятельность институтов (таких как ОАО «Российская венчурная компания», ОАО «РОСНАНО», Фонд развития центра разработки и коммерциализации новых технологий «Сколково») и приходит к неутешительному выводу: «В рамках реализуемого леволиберального экономического курса государством созданы (через директивные документы) условия для инновационной деятельности российского бизнеса, суть которой – делать деньги для акционеров и клиентов, но не продукты с высокой добавленной стоимостью» (с. 31).

Очевидно, что цели инновационной деятельности, предусматривающие создание высокотехнологичных продуктов, должны быть четко прописаны в директивных документах и в миссии (национальной идее) России, свое понимание которой автор представил в ряде докладов и монографии<sup>4</sup>. Здесь обратим внимание на одну геополитическую сторону национальной идеи, указанной академиком Н.Н. Моисеевым: Россия – как мост между Европой и Азией<sup>5</sup>. И этот мост требует экономического, технического, транспортного и космического обеспечения.

## 8.2. ПРОБЛЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Цели можно уточнять и конкретизировать, но проблема заключается в том, чтобы правильно распределить имеющиеся ресурсы для успешного достижения целей.

---

<sup>2</sup> Основные направления системы на период политики РФ в области инновационной деятельности до 2020 г.

<sup>3</sup> Бетелин, В.Б. Критерий успеха инновационной деятельности – технологическая конкурентоспособность России на мировом рынке / В.Б. Бетелин. – 1-й Всероссийский форум технологического лидерства России. Итоговый сборник докладов «Технодоктрина-2014». – МОО «РУСТО», 2014. – С. 29, 31.

<sup>4</sup> Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление / Г.И. Ванюрихин. – МГУ им. М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013.

<sup>5</sup> Глобальный кризис западной цивилизации и Россия / отв. ред. академик Г.В. Осипов; 2-е изд. – М.: ЛИБРОКОМ, 2009.

На этот вопрос должно отвечать стратегическое планирование. Теория стратегического планирования описана во многих учебниках, в частности в фундаментальной работе И. Ансоффа<sup>6</sup>. Проблема стратегического планирования состоит в разрешении противоречия между необходимостью планирования (для своевременной подготовки и распределения соответствующих ресурсов) и невозможностью обеспечения плана традиционными механизмами в условиях непрогнозируемого турбулентного изменения среды. Для разрешения противоречия мы приходим к внедрению принципа самоорганизации отрасли и управления алгоритмами самоорганизации (а не самой отрасли как таковой) и построения стратегии как «целесообразного движения по траектории, ведущей в целевое пространство» (акад. РАН В. Полтерович). Наше предложение заключается в организации движения *по свободной траектории*, по которой в настоящее время наводятся баллистические ракеты. В отличие от жесткой траектории, привязанной ко времени, свободная траектория строится в зависимости от некоторого параметра, привязанного к реальной ситуации. В случае с баллистическими ракетами таким параметром выступает кажущаяся скорость (в определенном направлении), что позволяет снизить нагрузку на управляющие ресурсы и решить другие проблемы (в частности, связанные с упругими колебаниями корпуса). В нашем более общем случае можно строить траекторию (стратегию) в зависимости от параметра, характеризующего положение наукоемкой (высокотехнологичной) отрасли на мировом космическом рынке. Таким параметром может быть ее доля на рынке. Для управления этой долей в сложной системе, которой является космическая отрасль, могут быть использованы параметры порядка. Сущность параметров порядка поясняется ниже.

Таким образом, принципы стратегического планирования космической отрасли в турбулентной среде включают стратегию как движение по свободной траектории, обеспечение оперативной реакции отрасли на изменяющуюся (турбулентную) среду, ее опережающее развитие и самоорганизацию с полным использованием ключевых компетенций фирмы и лидерских качеств креативного менеджмента (креативного класса).

### 8.3. ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ПАРАМЕТРЫ СОСТОЯНИЯ

В качестве показателей (критериев) эффективности (успешности) принятых решений при выборе направлений и задач и их реализации можно назвать следующие.

Основными показателями развития РКП является степень ее присутствия на мировом рынке и степень влияния на внутреннее инновационное развитие. Выявленные и отмеченные в ряде публикаций недостатки в развитии отечественной космонавтики (см., например, монографию под ред. Г.Г. Райкунова<sup>7</sup>)

<sup>6</sup> Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009.

<sup>7</sup> Ванюрихин, Г.И. Экономика космической деятельности / Г.И. Ванюрихин, В.А. Давыдов, Ковков Дж. В., Ю.Н. Макаров, Д.Б. Пайсон, Г.Г. Райкунов, А.А. Чурсин. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2013.

объясняются не только просчетами менеджмента отрасли – эти просчеты отражают неблагоприятную динамику и состояние сложной наукоемкой промышленности.

В синергетике выделяют некоторые *параметры порядка*, которые определяют как бы «характер» сложной системы с ее «проклятием размерностей» и включение которых позволяет «вести» систему в нужном стратегическом направлении по заданной траектории.

Ключевыми параметрами порядка на *протяжении* мировой истории были и остаются численность населения, доступные ресурсы и уровень технологий<sup>8</sup>. К таким параметрам можно также отнести: отношения собственности (включая справедливое распределение ресурсов между людьми), состояние здравоохранения, уровень образованности населения, демократизм в выборе власти и доверие к ней, заинтересованность людей в продуктивном творческом труде, состояние личной безопасности и безопасности своего дела (бизнеса), а также духовные и нравственные параметры. Последние, по мнению некоторых ученых, выходят в наше время на первое место<sup>9</sup>.

*В качестве параметров порядка для космической отрасли можно назвать следующие: численность высокопрофессиональных сотрудников, обладающих творческими способностями; доступные финансовые ресурсы и новейшее оборудование; наличие инновационных технологий и возможностей для их наращивания (создание инновационной среды); отношение общества к космической отрасли как перспективной и интересной сфере приложения творческих сил (особенно молодежи).*

На основе указанных показателей инновационного развития и безопасности<sup>10</sup> можно предложить следующие показатели развития КД и РКП: доля России на мировом космическом рынке по отдельным направлениям; доля предприятий РКП, осуществляющих технологические инновации в общем количестве предприятий отрасли; доля предприятий промышленного производства РКП, осуществляющих технологические инновации в общем количестве предприятий промышленного производства; доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции РКП; внутренние затраты на исследования и разработки в РКП по отношению к валовому продукту; заметим, что именно доля затрат на НИОКР определяет высокотехнологичность или наукоемкость продукции, хотя и здесь можно увидеть некоторую субъективность; уровень ежегодного обновления оборудования и научно-исследовательской базы в РКП (в опубликованных работах отмечался износ оборудования до 60% и наличие

<sup>8</sup> См., напр., работы А.А. Акаева, В.А. Садовничева в сборнике «Век глобалистики», 2012 г.

<sup>9</sup> Нравственное государство. От теории к практике / под общ. ред. С.С. Сулакшина. – М.: Наука и политика, 2015.

<sup>10</sup> Мы рассматриваем безопасность как характеристику целостности системы, показатель ее гомеостаза (см.: Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление / Г.И. Ванюрихин. – МГУ имени М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013).

только 20% техники со стажем менее 10 лет); уровень обеспеченности инженерно-техническими кадрами высокой квалификации в РКП; стоимость нематериальных активов предприятий РКП; стоимость бренда ракетно-космической отрасли РФ; производительность труда сотрудников отрасли или объем годовой продукции, приходящийся на одного сотрудника (в настоящее время этот объем примерно 15000 долларов, что в 7 раз ниже объема в ЕКА и в 33 раза меньше показателя в НАСА).

К указанным показателям необходимо добавить показатели, которые уже широко используются в менеджменте предприятий: ключевые показатели результативности (KRI), производственные показатели (PI) и ключевые показатели эффективности (KPI).

Для инновационного развития важным показателем является *показатель инновативности* «ТАТ», введенный японцами. Термин «ТАТ» происходит от американского словосочетания: «turn-around time» (успевай поворачиваться). Под этим понимают время с момента осознания потребности или спроса на новый продукт до момента его отгрузки в больших количествах. Рекорд по этому показателю принадлежит фирме «Мацусита» (разработка цветного телевидения) – 4,7 месяца. Задача сокращения ТАТ в космической технологии тесно связана с ее конкурентоспособностью. Более того, в условиях глобализации и открытости экономического пространства именно минимизация ТАТ позволит убежать от конкурентов за счет *инновационного темпа* (этот термин предложен автором статьи в 1999 году) и таким образом решать проблему «открытости-закрытости» как важнейшую проблему 21 века.

В ряде работ автор обосновал новое определение безопасности как характеристики целостности системы и показатель ее гомеостаза<sup>11</sup>. Это «динамическое» понимание безопасности требует разработки и введения новых показателей.

#### 8.4. ПРОБЛЕМА МЕДЛЕННОЙ ОТДАЧИ ЗАТРАТ

Одна из проблем, которую называют системным регрессом, заключается в «неосвязаемости» вклада космических технологий в повышение эффективности социальной и хозяйственной сфер страны, медленной отдачи затрат. За этой проблемой стоит промежуточное положение РКП в длинной цепочке создания стоимости и ее фактическое отсутствие на сегменте космических услуг, а также слабость внутреннего спроса на новые технологии, что также ограничивает возможности международного сотрудничества. Пока крупные корпорации не стали активным субъектом инновационной деятельности (см. р. 1), трудно рассчитывать на расширение вклада РКП и космических технологий в экономику страны. Решение проблемы выходит за рамки отрасли и требует создания некоторых интегрированных структур, в которых цепочка создания стоимости претерпевает изменения. Фактически, с позиций принятия творческих решений, речь идет

<sup>11</sup> Ванюрихин, Г.И. Стратегическая стабильность и безопасность общества в условиях глобализации / Г.И. Ванюрихин. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, МАКС Пресс, 2011.

о выходе в надсистему или расширенное пространство, где конфликты сглаживаются, а взаимодействие между подсистемами получает «новую прописку»<sup>12</sup>. Возможно, что новые технологии сборки элементов космических конструкций непосредственно в космосе с помощью робототехники (что становится реальностью) сыграет положительную роль в этом направлении, так как у ракетносителей появляются новые функции.

С указанной выше проблемой связана и *проблема коммерциализации* продукции РКП и КД, где именно спрос рождает предложения. Создание проверенных в мире «структур коммерциализации» (технопарков и других) не решит проблемы, пока не будет спроса на услуги со стороны частного бизнеса, который всегда ищет выгодного (прибыльного) помещения капитала с приемлемым риском. Ретроспективный обзор космического сегмента мирового рынка показывает, что коммерциализация быстро прикинула в важнейшие отрасли производства и сферы услуг – в создание средств космической связи и телекоммуникаций, навигации и мониторинга земной поверхности, в создание полной инфраструктуры по использованию результатов космических исследований. Наше отставание в этой области грозит не только потерей важнейшей ниши рынка, но и ослаблением безопасности страны. Остается надеяться, что созданный при фонде «Сколково» кластер космических технологий, ставящий задачу именно коммерциализации результатов космической деятельности, сыграет положительную роль. Однако в настоящее время, как отмечено выше, фонд «Сколково» ограничивается финансовой деятельностью, производством денег для акционеров.

### 8.5. ПРОБЛЕМА КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Предприятия государственного сектора все больше сотрудничают с частным сектором на различных этапах процесса исследований и разработок. Особенно это характерно для Запада. Однако это сотрудничество сопровождается ростом коммерческой конкуренции. Фактическое отсутствие конкуренции внутри страны сдерживает наши возможности. Понятие конкуренции в настоящее время выходит за рамки ценовой конкуренции и входит в пространство компетенций фирм и предприятий, а между странами – в пространство национальной инновационной системы. Динамическая конкуренция, предложенная М. Бестом<sup>13</sup>, переводит конкуренцию внутрь предприятия или кластера. Фактически при этом реализуется мысль Питера Друкера: предприятие должно научиться конкурировать с самим собой<sup>14</sup>. Эта идея может быть использована

<sup>12</sup> Ванюрихин, Г.И. Креативный менеджмент. Творческие подходы к поиску управленческих решений / Г.И. Ванюрихин. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2007.

<sup>13</sup> Тарануха, Ю.В. Конкуренция: система и процесс / Ю.В. Тарануха. – М.: «Дело и Сервис», 2012. – С. 123.

<sup>14</sup> Эдерсхейм, Э. Лучшие идеи Питера Друкера / Э. Эдерсхейм, пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – С. 95.



для побуждения к внутренней конкуренции наших предприятий-монополистов, если создать условия, при которых монополист обязан искать новые решения. Например, заморозка тарифов на продукцию монополий, настойчиво предлагаемая акад. С.Ю. Глазьевым и уже частично принятая правительством, может послужить снижению себестоимости промышленной продукции, в том числе авиационной и ракетно-космической, а сами сырьевые и энергетические монополии побудить внедрять новшества для обновления технологии – мы получаем двойной эффект от разумного решения. Но важно это решение довести до конца (заморозить тарифы и для бедного населения), преодолеть сопротивление олигархов и их лобби в парламенте страны. Что касается конкуренции по компетенциям, которая развивается в кластере г. Сарова, то успех здесь может быть обеспечен только при реализации компетентного подхода в обучении, который формально был принят, но до конца не проработан. Об этом смотри ниже.

Надо различать ключевые компетенции формы как оригинальное сочетание ресурсов для завоевания рынка, и ключевые компетенции специалиста как синтез профессиональных навыков и развитых личностных (интеллектуальных) качеств и способностей. Именно ресурс творческих способностей сотрудников является решающим в борьбе за рынок, и прежде всего за новый рынок, на который делают ставку последователи эволюционной экономической теории.

Возвращаясь к проблеме ценообразования, следует отметить, что при ценообразовании надо учитывать полные издержки на разработку и производство космических средств, развитие научно-экспериментальной и производственной инфраструктуры, содержание персонала, затраты на страхование рисков, *на охрану природы* и другие прямые и сопутствующие расходы; *сейчас в основе ценообразования только издержки производства. Это особенно важно в условиях, когда «отчетность по выбросам» и «управление природным капиталом» становятся элементами, определяющими конкурентоспособность продукции.*

Приближение уровня внутренних цен к мировому ускоряет процесс снижения уровня конкурентоспособности продукции РКП. Конкурентоспособность же предприятий российской РКП как экономических субъектов давно находится на критическом уровне и нуждается в преодолении препятствий и угроз. К внешним препятствиям мы относим противодействие конкурирующих сил на мировом рынке. К внутренним – отсутствие масштабного спроса на продукцию отрасли внутри страны и возможностей у государства по инициации и поддержке спроса. Еще раз подчеркнем, что *в настоящее время конкуренция постепенно «уходит» из сферы товарного рынка к конкуренции организационных культур отраслей и фирм<sup>15</sup>, национальных инновационных систем, и даже больше: к конкуренции образов жизни людей (универсальный рынок по Н.Н. Моисееву).* Что более подробно рассматривается в разделе III.

---

<sup>15</sup> Тарануха, Ю.В. Конкуренция: система и процесс / Ю.В. Тарануха. – М.: «Дело и Сервис», 2012. – С. 75; 85.

Добавим, что конкурентоспособность космической отрасли требует совершенствования институтов – прежде всего институтов, поддерживающих динамизм и приспособление – по Г. Колодко<sup>16</sup>, а также к созданию инновационной среды, где реализуется менталитет сотрудничества, обеспечено взаимодействие крупного бизнеса, элиты, интеллигенции, малого бизнеса и где эффективно работают все агенты инноваций и субъекты инновационной деятельности. В настоящее время слабо работают государство и крупные предприятия, фактически не заинтересованные во внедрении новшеств.

### 8.6. ПРОБЛЕМА РИСКА И НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ЕЕ РЕШЕНИЮ

Новые условия технологической деятельности на предприятиях и организациях РКП требуют применения новых методов организации производственно-хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельности. Применяемые способы, методы и средства должны предотвращать, снижать до минимальных пределов или компенсировать ущерб, возникающий как в процессе штатной эксплуатации РКТ, так и при происшествиях и ликвидации их последствий. Необходимо при наименьших издержках обеспечивать возмещение производственных затрат в случае неудачи космической программы, снижать степень риска и влияния неблагоприятных последствий для участников КД. Под риском часто понимают событие или группу родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском. Риск как отдельное событие обладает двумя важными, с точки зрения управления рисками, свойствами – вероятностью и ущербом. Риск как совокупность событий обладает набором (дискретным или непрерывным) его реализаций, которые характеризуются своей вероятностью и размером ущерба.

Динамический подход к управлению рисками, предложенный в работе<sup>17</sup>, предусматривает не только управление событиями на основе априорной информации, но также использование новой информации, открывающейся в процессе активных действий, в том числе для перестройки самой системы и ее самоорганизации. Указанный подход открывает новые возможности для снижения ущерба от рисков даже при высокой априорной вероятности наступления неблагоприятных событий. Но для этого отрасль и ее предприятия должны обладать

---

<sup>16</sup> Институты, придающие динамизм, способствуют накоплению и вложению капитала таким образом, чтобы расширялась сфера хозяйственной активности, увеличилась стоимость поставляемых товаров и услуг (например, правила банковского инвестирования); приспособляющие институты принуждают партнеров по рыночной игре вести себя в длительной перспективе так, чтобы их поведение не вступало в противоречие с высшими интересами (например, хозяйственный арбитраж, ВТО). См.: Г.ж. Колодко. Мир в движении. – М.: Магистр, 2011. – С. 390.

<sup>17</sup> Ванюрихин, Г.И. Проблема риска в задачах управления летательными аппаратами / Г.И. Ванюрихин, Ф.Г. Ванюрихин. – М.: Научный вестник МГТУ ГА. – Серия «Общество, экономика, образование». – № 58. – 2003.

возможностями оперативной перестройки, адаптации и самоорганизации, что, как показано выше, также диктуется и другими требованиями<sup>18</sup>.

### 8.7. ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОСТИ, ИЗМЕНЧИВОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ

Проблема «устойчивости-изменчивости» является методологической. Космическая отрасль влияет на национальную безопасность. Фактически мы имеем две задачи безопасности: 1) создать устойчивую и безопасную структуру космической отрасли и 2) использовать возможности этой структуры для укрепления собственной национальной безопасности, включая противостояние возможным угрозам со стороны других космических держав.

Только равновесная система может быть устойчивой, но для перехода в новое равновесное состояние система (временно) должна выходить из состояния равновесия. Такое свойство называют гомеостазом, и его расширенное применение будет рассмотрено ниже.

В отличие от известного понимания безопасности как защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства (Закон «О безопасности» 2010 г.) мы придерживаемся следующего понятия: *безопасность – это характеристика целостности системы или показатель ее гомеостаза*; она описывает способность системы поддерживать свое нормальное функционирование в условиях внешних и внутренних воздействий<sup>19</sup>.

Последнее понятие, подробно рассмотренное выше, предполагает не только защищенность (разовую, конкретную), но и способность создавать механизмы, обеспечивающие нормальное непрерывное функционирование системы или структуры в условиях неблагоприятных воздействий или угроз. Это механизмы прогнозирования (опасного состояния), перестройки, адаптации, самоорганизации, основанные на использовании разнообразной информации.

Гомеостаз, как пояснено выше, предусматривает сохранение устойчивого равновесия на заданном уровне и переход к новому равновесному состоянию (с новыми параметрами равновесия) при изменении среды. В нашем понимании безопасность при появлении угроз обеспечивается механизмами гомеостаза – наблюдения и перестройки, однако при этом важно, чтобы параметры нового равновесного состояния не выходили за допустимые (для нормального функционирования системы) пределы.

С позиций нового понимания безопасности, как характеристики целостности системы и показателя ее гомеостаза, необходимо рассматривать и безопасность в космической отрасли. Здесь задача наблюдения решается помимо известных средств в экономике также и с помощью средств космического наблюдения. Требование целостности системы обеспечивается путем интеграции предприятий и организаций, которая уже начата в виде вертикальной

<sup>18</sup> Ванюрихин, Г.И. Национальная идея и проблемы безопасности России / Г.И. Ванюрихин // раздел книги Р.М. Юсупова. Наука и национальная безопасность. – СПб.: Наука, 2012. – С. 46–68.

<sup>19</sup> Ванюрихин, Г.И. Стратегическая стабильность и безопасность общества в условиях глобализации / Г.И. Ванюрихин. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, МАКС Пресс, 2009.

и горизонтальной интеграции, но при этом недостаточно используются возможности создания научно-образовательных и промышленных кластеров на основе технологических платформ, новых информационных технологий, концептуальных онтологических моделей<sup>20</sup>.

Создание системы безопасности с использованием космических средств наблюдения, матричной (сетевой) связи, управления ресурсами позволит сократить риски и уменьшить ущерб при неблагоприятных условиях и действиях агрессивных сил.

Приспособление и адаптация к внешней среде и к мировому рынку (а также и активное формирование этого рынка) требует новых механизмов самоорганизации, которые должны входить в гибкую организационную структуру отрасли. Эти вопросы требуют дальнейшего исследования.

### **8.8. ПРОБЛЕМА ВНЕДРЕНИЯ КЛАСТЕРОВ В КОСМИЧЕСКУЮ ОТРАСЛЬ**

Анализ показывает, что концептуальные модели кластерных методов управления ракетно-космическими отраслями имеют потенциальные ресурсы повышения эффективности уже существующих производственных мощностей предприятий и учреждений. В то же время для кардинального изменения ситуации потребуются создание новой инфраструктуры, включающей сочетание различных типов кластеров: 1) инфраструктурно-инновационных; для РКП – новые сверхпрочные и легкие композитные материалы со свойствами приспособления; 2) кластеров с новой структурой; для РКП: запуск конstellации спутников для многоуровневых систем наблюдения и обеспечения космической безопасности; 3) кластеров, в которых объединяется живая и косная материя и реализуется гомеостаз; 4) кластеров – аккумуляторов знаний, носителей «мирового разума».

Однако эффективная работа кластеров как объединения научных, образовательных, производственных и административно-хозяйственных организаций требует решения проблемы трансферта технологий, что сдерживается отсутствием эффективного закона об интеллектуальной собственности. По этой же причине не вступил в действие закон о национальной инновационной системе, в разработке которого принимал участие автор как член Экспертного совета РФ по данному направлению.

Создание и реализация перечисленных и, возможно, других типов кластеров, а также технологических платформ с мощными интегрированными информационными системами, в которых закладываются не только базы данных, но и базы знаний, позволит выйти на новый уровень стратегического планирования экономики, исходя из будущих потребностей людей и сообществ. И если эти стратегии не могут быть решены на имеющейся технологической базе (за счет ее

---

<sup>20</sup> Концептуальные онтологические модели интенсивно развиваются в последнее время. Фактически они позволяют моделировать процессы на языке, приближающемся к естественному языку. Это революция в области моделирования. См., например, работу проф. М.З. Закирова и Г.И. Ван-Юрихина: «Научно-образовательные кластеры и информационные технологии». Самоуправление, № 6–7. – 2011. – С. 52–53.

модернизации), и скорее всего, это так, то надо создавать резервную базу «на голом месте», что может оказаться выгоднее и в экономическом плане (Ю.В. Громыко)<sup>21</sup>. Это станет поворотным пунктом в формировании нового мировоззрения, без которого невозможно провести кардинальную перестройку всей социально-экономической системы, в том числе на основе кластеров. Создание резервной системы предполагает построение некой идеальной модели инновационной инфраструктуры, которая будет постепенно наполняться новыми технологическими решениями и в которой как «строительные блоки» могут найти новые применения проверенные практикой существующие системы и бизнес-процессы. Нам представляется, что именно в космической отрасли (как наиболее наукоемкой) надо строить резервные системы. И это может быть более выгодным не только с точки зрения перспективы и трансферта вновь созданных технологий в другие отрасли, но и с точки зрения эффективного управления интеллектуальными и финансовыми ресурсами. Более того, новизна резервных систем в сочетании с новыми профессиональными кадрами управленцев может привлечь внебюджетные средства: фактически мы как бы «вливаем новое вино в новые меха». Но для этого целесообразно провести реинжиниринг процессов создания новой стоимости с учетом новых требований и новых возможностей, создаваемых научно-техническим прогрессом.

### **8.9. ГОМЕОСТАТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ**

Проведенный анализ показывает, что многие возникающие проблемы инновационного развития космической отрасли в условиях турбулентности среды (естественного или искусственного происхождения) требуют нового подхода, который можно назвать кибернетическим, динамическим или гомеостатическим. Смысл его заключается в том, что мы контролируем текущее состояние системы (предприятия, отрасли, экономики и страны в целом) и оперативно выстраиваем стратегию или траекторию движения к намеченной цели, эффективно используя имеющиеся ресурсы и разнообразные механизмы влияния. При этом само состояние оценивается принятыми показателями или параметрами. Фактически мы имеем замкнутую систему с обратными связями. Космическая отрасль здесь не является исключением, более того, она добавляет нам космические прямые и обратные связи, которые могут быть использованы для устойчивого движения по заданной инновационной траектории. Указанный подход уже реализуется в ряде исследований, в частности в стратегии опережающего технологического лидерства, доложенной проф. Сперанским А.А. на уже упоминавшемся Технологическом форуме<sup>22</sup>. К важным особенностям предложенного метода или

---

<sup>21</sup> См. работы Ю.В. Громыко, опубликованные в интернете.

<sup>22</sup> Сперанский, А.А. Стратегия опережающего технологического лидерства на основе интеллектуальных инструментов наблюдения процессов, режимов и состояний / А.А. Сперанский. – Сборник докладов на 1-м Всероссийском форуме технологического лидерства России. – М., 2014. – С. 129–134.

подхода автор относит обоснование принципов модельной гомеостатической стратегии опережающего уровня технологического развития созданием встроенных микро моделирующих систем непрерывного подтверждения соответствия ТТХ на всех этапах жизненного цикла функционально ориентированных механических объектов и систем. Очевидно, что принцип гомеостаза охраняет свою силу и для немеханических систем. Мы пришли к выводу, что такое управление необходимо в стратегическом планировании, в эффективном управлении ресурсами и рисками, а также в обеспечении безопасности системы. Добавим, что важнейшая задача обеспечения межотраслевого баланса (МОБ) (особенно в условиях кризисных явлений и санкций) также требует непрерывного управления с использованием математических моделей «затраты – выпуск». В работе<sup>23</sup> предложена математическая модель МОБ, которая в сочетании с ресурсами-заменителями позволяет осуществить оптимальный выбор решений в производственном менеджменте, а в дальнейшем, при построении самоорганизующихся систем производства, – потребления. Заметим, что в то время, когда авторы вводили заменители (материалов и технологий), проблема импортозамещения еще не стояла остро.

Проблема МОБ в полной мере относится к РКП, которая представляет собой комплекс самых разных производств – машиностроительных, металлургических, химических и т. д., связанных взаимными поставками. Каждое производство включает в себя целый ряд технологически однородных продуктов, так называемых «чистых отраслей». Согласно рекомендациям «Стратегии развития КД до 2015 г.», они формируются на основе кодов ЕКПС. Любой сбой в этой большой системе приводит в конечном счете к замедлению оборота капитала, *неустойчивому развитию*. Особенностью РКП как отрасли промышленности является значительный объем услуг в структуре конечного продукта. Это прежде всего космические услуги, связанные с запусками, обеспечением жизнедеятельности космонавтов. Другая особенность – большой объем инвестиций в инновационные продукты. И, наконец, уникальные проекты, реализация которых требует новых подходов в сетевом планировании и управлении.

**Решение проблемы межотраслевого баланса на основе предложенных модернизированных моделей и оперативного регулирования.** В настоящем исследовании и других работах проф. В.М. Тихобаева предложены расширенные балансовые методы и модели, ориентированные на использование в условиях современного рынка. Они предусматривают сочетание плановых методов с оперативным регулированием балансовых пропорций относительно плановой траектории, которая также может меняться. Изменения обусловлены динамикой спроса на конечную продукцию, а также инновационными процессами. РКП начинает работать как целостная следящая система.

---

<sup>23</sup> Ванюрихин, Г. Метод балансовых вариаций в креативном менеджменте. Проблемы теории и практики управления / Г. Ванюрихин, О. Репина, В. Тихобаев // Международный журнал. – 2006. – № 12. – С. 100–108.

Конкурентные преимущества заключаются в высоком уровне сбалансированности материально-финансовых потоков, выстраивании длинных технологических цепочек. Использование математических моделей для практических нужд предусматривает разработку информационного обеспечения: плановых заданий, ресурсного обеспечения, нормативной базы. Существенно, что в нашем случае можно ограничиться укрупненной, приближенной информацией в расчете на последующую корректировку распределения ресурсов. В работах автора и проф. В.М. Тихобаева предложены интегрированная система управления предприятием (отраслью) и математические модели, которые позволяют обеспечить сбалансированный экономический рост РКП в условиях рисков различной природы и дефицита информации. В то же время требуются исследования по созданию самоорганизующейся системы межотраслевого баланса, которая может быть реализована с использованием новых информационных технологий и новых систем прогнозирования мировой рыночной конъюнктуры, например на основе технологий Форсайта.

#### **8.10. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ И СОЗДАНИЮ КРЕАТИВНОГО КЛАССА**

Р. Флорида впервые посмотрел на креативных людей как на класс, способный оказывать серьезное влияние не только на инновационное развитие, но и на экономическую и социальную политику<sup>24</sup>.

Некоторые чиновники считают, что наша страна входит в 3-й этап модернизации страны<sup>25</sup>, в котором ставка должна быть сделана именно на креативный класс (первый этап – альянс власти с нарождающимся крупным капиталом, второй – ставка на привлечение среднего класса). По нашему мнению, модернизация страны еще не начиналась, но, безусловно, креативный класс, если его организовать, может дать импульс процессам модернизации и инновационному развитию страны. Согласно Р. Флориде, креативный класс состоит из людей, генерирующих бизнес-модели, бизнес-идеи, в контексте которых востребованы креативность, НИР, ОКР, инновации. Они создают экономические ценности и сами составляют креативный или интеллектуальный капитал. Ученые отмечают, что традиционные формы объединений и гражданской активности для креативного класса не подходят.

Как же можно объединить креативных людей, превратив их в креативный класс?

Прежде всего отметим главное: креативность все более связывается с креативными практиками. Не случайно международная конференция в Екатеринбурге

<sup>24</sup> Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее Р. Флорида. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007.

<sup>25</sup> Зубарев, В.И. Новый этап модернизации страны. Национальная инновационная система. Инновационная Россия / В.И. Зубарев. – М., 2011. – С. 11–12.

(июнь 2010 г.), где автор статьи выступал с пленарным докладом<sup>26</sup>, шла под названием «Философия творчества, дискурс креативности, современные креативные практики».

Конечно, уже известные организации могут и обязаны развивать (практиковать) креативность в условиях конкуренции, и тогда креативный класс как бы растворяется внутри организации, сохраняя определенную самостоятельность как носитель неотчуждаемого знания. Но есть опасность, что жестко управляемые организации могут парализовать креативность, что и происходит в наших монопольных корпорациях. Подлинной или собственной социальной формой креативности все чаще признаются сетевые процессы и структуры<sup>27</sup>. Креативные сети все более и более заполняют инновационное пространство; многочисленные примеры реально действующих креативных сетей приводятся в монографии под ред. С. Чоудхари<sup>28</sup>. Сетевые структуры, в отличие от традиционных иерархических структур, обладают практически безграничной возможностью инновационного развития. Они позволяют: сосредоточиться на инновациях, сократить время на разработку и внедрение (показатель ТАТ), всем участникам сети – постоянно увеличивать свою финансовую выгоду. В то же время вопрос о присоединении к той или иной сети требует глубокого анализа и открытого обсуждения. Наше поспешное вступление в сеть под названием WTO на невыгодных условиях, как уже показывает практика, ничего хорошего нам не сулит. И WTO нас не спасло от санкций, хотя и должно было спасти. Применительно к космической деятельности, которая постепенно становится интернациональной, включение в креативную сеть может (при определенных условиях, которые надо обсуждать в виде дискурсов и практик) дать несомненную выгоду, имея в виду присущую нашим людям и специалистам развитую творческую компетенцию. В любом случае будет полезно провести творческий анализ возможных креативных сетей и выбор наиболее приемлемых, что наряду с другими изложенными выше предложениями будет способствовать росту креативного класса внутри космической отрасли и предприятий РКП. Создание креативного класса и креативных сетей требует соответствующей подготовки специалистов, отличающейся от традиционной подготовки. В основу такой подготовки должна быть положена новая концепция, которую автор изложил в ряде своих работ,

---

<sup>26</sup> Ванюрихин, Г.И. Творческие подходы к управлению организациями и структурами. Философия творчества, дискурс креативности, современные креативные практики / Г.И. Ванюрихин // Пленарный доклад. Материалы МНК (июнь 2010 г.). – Екатеринбург: Издательство Уральского гуманитарного университета, 2010. – С. 41–54.

<sup>27</sup> Андриюхина, Л.М. Креативность, креативные практики, креативный капитал: контексты и философские смыслы XXI века. Философия творчества, дискурс креативности, современные креативные практики / Л.М. Андриюхина // Материалы МНК (июнь 2010 г.). – Екатеринбург: Издательство Уральского гуманитарного университета, 2010.

<sup>28</sup> Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – Гл. 16. Креативная сеть. – С. 360–385.



в частности в докладе на 1-м Всероссийском форуме технологического развития России<sup>29</sup> (7–8. 11.2014).

Новая концепция развивающего обучения включает три принципа<sup>30,31</sup>: 1) *принцип «спирального» освоения специальности*: обучение начинается с практики, а теория как бы накручивается на стержень специальности с постепенным включением все более сложных теоретических вопросов; такое сочетание элементов практики и теории вызывает естественную мотивацию и обеспечивает прочное уложение материала в единый сплав знаний и умений (идея принадлежит проф. К.Г. Марквардту); 2) *принцип инверсии*: мы идем не от предметов к знаниям, а от требуемых компетенций к необходимым предметам; здесь расширяется «предметное поле» и стираются границы между естественными и гуманитарными науками, возведенными ранее; 3) *принцип креативного и нравственного развития личности*; предметы выступают не только как объекты изучения, но и как средства формирования личностных качеств и способностей; при определенных условиях возможно развитие интуиции как высшего уровня интеллекта. В дальнейшем автор добавил 4-й принцип – психического равновесия, что показано в разделе «Образование».

Указанная методика прошла экспертизу в учебном процессе МГУ имени М.В. Ломоносова, Международного независимого эколого-политологического университета, Российского университета дружбы народов и других вузов.

Представляется, что в структуре Роскосмоса можно создать центр креативного обучения для реализации данной методики и других прорывных педагогических технологий в интересах космической отрасли. Более того, в составе такого центра можно организовать уникальный отдел Форсайта, в котором креативное мышление может быть использовано для прогноза инновационных событий. У автора есть оригинальный взгляд на эту проблему, связанный с более полным использованием развитой внутренней модели окружающего мира и креативных технологий более глубокого постижения его закономерностей для формирования интуиции как высшей формы интеллекта. Частично эти вопросы изложены в цитированных работах автора.

---

<sup>29</sup> Ванюрихин Г.И. Новая методика подготовки креативных специалистов для инновационного технологического развития России / Г.И. Ванюрихин // Итоговый сборник докладов «Технодоктрина-2014». – М.: МОО «РУСтО», 2014. – С. 173–178.

<sup>30</sup> Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление. Творческие подходы к выбору решений / Г.И. Ванюрихин. – МГУ имени М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013 г.

<sup>31</sup> Ванюрихин Г.И. Болонское образовательное пространство и новые возможности двухступенчатой подготовки специалистов. – Харьков, журнал «Новий Колегіум», № 1/2006(32). С. 3–7.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работах рассмотрены актуальные вопросы и проблемы современности: государственного и муниципального управления, управления организацией, управления человеческими ресурсами, формирования корпоративной культуры высокого уровня, управленческой культуры и мотивационных технологий работников организаций, приводятся примеры управленческих подходов успешных корпораций Запада, новая структура жизнеустройства общества, отвечающая глобальным и национальным вызовам; развивающее образование, органически объединяющее обучение и воспитание; безопасность как показатель гомеостаза системы. Представлены творческие подходы к указанным проблемам, которые позволяют найти оптимальное решение и «выход из безвыходных ситуаций».

Для нахождения решений в работах использованы универсальные приемы, их эффективность продемонстрирована на сотнях примерах из живой практики управления различными организационными структурами. Показано, что творчество затрагивает тонкие струны психических процессов, и предложено понятие психического равновесия, которое позволяет расширить «информационные ворота» и создать условия для возбуждения интеллектуального аппарата, для поиска нестандартных решений. Прослежена устойчивая тенденция продуктообмена между странами: сырье – продукты переработки сырья – машины и новые технологии – новшества (know-how) – методика обучения. Именно методика, если она способствует формированию творческих способностей, в конечном итоге выливается в новые машины, новые технологии, новый интеллектуальный продукт.

Предложены способы и приемы эффективного управления и обучения, которые прошли экспертизу в учебном процессе ведущих вузов страны, а также при разработке научных проектов, связанных с построением организационных и промышленных систем.

Авторы в течение ряда лет являлись научными консультантами, экспертами в области управления человеческими ресурсами, управления знаниями, инновационных подходов в управлении организацией, безопасности экономики предприятий, в том числе Центрального научно-исследовательского института машиностроения госкорпорации «Роскосмос».

Только часть материалов, из предложенных авторами, отражена в разделах этой книги. Убедительно, подробно, пошагово предложен путь формирования корпоративной культуры, системы ценностей и корпоративного поведения работников как залога успеха организации в конкурентной среде. Мы надеемся, что книга будет полезна не только руководителям предприятий, стремящихся занять лидирующие позиции как в России, так и за ее пределами. Студентам и широкому кругу читателей мы желаем никогда не останавливаться на достигнутом, ставить великие цели и достигать их, быть хозяином своей жизни, искать истинно свой, уникальный и неповторимый путь в соответствии со своими способностями, возможностями и личными предпочтениями, которые принесут осознание счастья и самореализации, но и, обязательно, пользу обществу. Авторы вам желают расширения горизонтов в восприятии и познании мира, увлекательного научного поиска!

*С любовью и уважением к вам!  
Авторы*

## Список литературы

### Нормативно-правовая база

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года в редакции 2012 года.
2. Трудовой кодекс РФ, утвержденный постановлением Государственной Думы РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ по состоянию на 2012 год.
3. Закон РФ «О космической деятельности» № 5663-1 от 20.08.93 г.

### Монографии, книги

1. Егоров, В.К. Многоликая Россия: XX век. Философско – историческое исследование / В.К. Егоров. – М. – 1998. – С. 404–405.
2. Зиновьев, А.А. Фактор понимания / А.А. Зиновьев. – М.: Изд. «Алгоритм», 2006. – С. 286.
3. Примаков, Е.М. Россия: итоги и перспективы. Экономика и политика в современном мире / Е.М. Примаков. – Изд. ЭТАП // Экономическая теория, анализ, практика. – 2015. – № 1. – С. 8.
4. Рузвельт, Ф.Д. Беседы у камина / Франклин Делано Рузвельт. – М.: Изд. ИТРК, 2003. – С. 125.
5. Ванюрихин, Г.И. Новые принципы развивающего обучения / Г.И. Ванюрихин // сборник «Science: Discoveries and Progress. III International Scientific Conference». Czech Republic, Karlovy Vary – Russia, Moscow, September 28–29, 2018. – С. 303–315.
6. Горинев, М.М. От древней Руси к императорской России / М.М. Горинев, Л.М. Ляшенко. – М.: Институт Российской истории РАН. История России, 1994 г. – С. 88.
7. Амосов, А.И. У России есть шанс до 2017 года. Что дальше – начало развития или конец цивилизации / А.И. Амосов. – М.: Институт экономики РАН, 2014 – С. 143.
8. Глазьев, С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах / С.Ю. Глазьев. – Изборский клуб. – М.: Изд. Книжный мир, 2018. – С. 162.
9. Моисеев, Н.Н. С мыслями о будущем России / Моисеев Н.Н. – Фонд содействия развитию социальных и политических наук. – М. – 1997. – С. 175.
10. Ильин, И. О грядущей России. / Избранные статьи // И. Ильин. – М.: Военное издательство, 1993.
11. Моисеев, Н.Н. Восхождение к разуму / Н.Н. Моисеев. – М.: ИЗДАТ, 1993. – С. 123.
12. Глазьев, С.Ю. Рывок в будущее. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах / С.Ю. Глазьев. – Изборский клуб – М.: Изд. «Книжный мир», 2018. – С. 266.
13. Моисеев, Н.Н. С мыслями о будущем России / Моисеев Н.Н. – Фонд содействия развитию социальных и политических наук. – М. – 1997. – С.
14. Малинецкий, Г.Г. Высокие технологии – путь России в будущее / Г.Г. Малинецкий. – М.: Институт прикладной математики им. М.В. Келдыша РАН, 2012. – С. 46.
15. Ильин, Е.П. Мотивация трудовой деятельности / Е.П. Ильин // Психология работы с персоналом в отечественных трудах специалистов / сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
16. Инновационный менеджмент: Основы теории и практики: Учеб. пособие / под ред. П.Н. Завлина, А.Е. Казанцева, Л.Э. Миндели. М.: Экономика, 2000. – 317 с.
17. Кружки качества на японских предприятиях. Обзор. – М.: Изд-во стандартов, 1980.

18. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1999. – 256 с.
19. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
20. Ванорихин, Г.И. Креативный менеджмент (творческие подходы к поиску управленческих решений) / Г.И. Ванорихин. – Москва: изд. МАКС Пресс. – 2007.
21. Эванс, Джеймс. Управление качеством / Джеймс Эванс. – TOTAL QUALITY: изд. ЮНИТИ. – Москва, 2007.
22. Масааки, Имаи «Кайдзен» – ключ к успеху японских компаний. Модели менеджмента ведущих корпораций / Масааки Имаи. – Москва: изд. «Приоритет», 2005.
23. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент / С.Э. Пивоваров, И.А. Максимцев. – изд. ПИТЕР, 2008.
24. Джеймс, Пол. Менеджмент, основанный на ценности / Пол Джеймс, Гари Эшурт. – Изд. ИНФРА-М, Москва, 2006.
25. Томас Дж. Питерс. В поисках совершенства / Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман. – Изд. дом «Вильямс», 2005.
26. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев. – Москва: Изд. «Экзамен», 2005.
27. Мордовин, С.К. Управление персоналом / С.К. Мордовин // Практическая ситуация «Дружба дружбой». – ПИТЕР, 2005. – С. 84–89.
28. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – Москва: ЭКЗАМЕН, 2002. – С. 222–237; 122–214.
29. Арии де Гнус. Живая компания – рост, научение и долгожительство в деловой среде. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
30. Шоул, Джон Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул. – АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2006.
31. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте // Настольная книга каждого HR-менеджера по современным системам и методам обучения и развития персонала. – Издательство «Эксмо», 2010.
32. Кинан, Кейт. Подбор персонала. Решение проблем. Управление стрессом и т.д. / Кейт Кинан // Серия «Менеджмент на ладони». – Издательство «Эксмо», 2010.
33. Кноринг, В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кноринг. – Москва: НОРМА, 2001. – С. 395–426.
34. Ладанов, И.Д. Психология управления рыночными структурами / И.Д. Ладанов. – Москва, 2002.
35. Райзберг, Б.А. Психологические основы управления / Б.А. Райзберг, А.К. Тунджян. – Москва: ЮНИТИ, 2005. – С. 5–27.
36. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н. Персикова. – Москва: ЛОГОС, 2002.
37. Омаров, А.М. Корпоративная культура / А.М. Омаров. – Москва, 2000.
38. Кунде, Йеспер. Корпоративная религия / Йеспер Кунде. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
39. Лансберг, Макс. Коучинг – повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / Макс Лансберг // Сер. «Дао успешного бизнесмена», «Лидерство – видение, вдохновение и энергия».
40. Козлов, В.В. Управление конфликтом / В.В. Козлов, А.А. Козлова. – Издательство «Эксмо», 2010.

41. Деминг, Эдвард. Новая экономика / Эдвард Деминг // Серия «Библиотека эксперта». – Издательство «Эксмо», 2008.
42. Берри, Леонард. КЛИНИКА МЭЙО – менеджмент и сервис мирового уровня / Леонард Берри, Кент Селтман // Серия IBM – Высший класс. – М.: Изд. «Эксмо», 2010.
43. Серия «Библиотека». Управление компаниями.
44. Пфеффер, Джеффри. Управленческая мудрость, рожденная из ошибок топ-менеджеров, – нестандартные методы решения традиционных управленческих проблем / Джеффри Пфеффер. – М.: Изд. «Эксмо», 2009.
45. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. – М., 1988. – 120 с.
46. Лоренц, К. Агрессия / К. Лоренц. – М., 1994.
47. Магун, В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности / В.С. Магун. – Л.: Ленинград, 1983. – 97 с.
48. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999.
49. Основы менеджмента: Учебное пособие / Д.В. Овсянко. – СПб.: СПбГУ, 1999.
50. Оучи, У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У.Г. Оучи. – М.: Экономика, 1993.
51. Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – М.: Наука, 1986.
52. Психология: Учебник для экономических вузов / под общ. ред. В.Н. Дружинина. – СПб.: Питер, 2002.
53. Сорокин, П. Голод и идеология общества. Квинтэссенция / П. Сорокин. – М., 1990.
54. Божович, Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности / Л.И. Божович; под ред. Д.И. Фельдштейна. – М.: Межд. пед. академия, 1995.
55. Брентано, Л. Опыт теории потребностей / Л. Брентано. – Казань, 1921. – С. 10.
56. Верт, Н. История России. 1900–1991 гг. / Н. Верт. – М., 2000.
57. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Финансы и статистика, 1998.
58. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2002.
59. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – С. 29.
60. Фромм, Э. Бегство от свободы / Э. Фромм. – М., 1998.
61. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – М., 1986. – 185 с.
62. Якобсон, П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П.М. Якобсон. – М., 1969.
63. Багриновский, К.А. Наукоемкий сектор экономики России: состояние и особенности развития / К.А. Багриновский, М.А. Бендигов, И.Э. Фролов, Е.Ю. Хрусталев / автореф. дис. канд. техн. наук. – Москва, 2011. – 21 с.
64. Варфоломеев, В.П. Управление высокотехнологичным производством / В.П. Варфоломеев. – М.: Экономика, 2009. – 512 с.
65. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью.
66. Уайтли, Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – С. 70.
67. Армстронг, М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – С. 286.
68. Вознаграждение работников фирмы / Человек и труд. – 2004. – № 5.

69. Волгин, Н.А. Бестарифная оплата труда: опыт, анализ, предложения / Н.А. Волгин. – М., 2001.
70. Волгин, Н.А. Доходы и занятость: мотивационный аспект / Н.А. Волгин, В.И. Плаксы. – М., 2004.
71. Волгин, Н.А. Доходы работника и результативность производства: Проблемы, реалии, перспективы / Н.А. Волгин, С.В. Николаев. – М., 2004.
72. Волгин, Н.А. Стимулирование производительности труда / Н.А. Волгин и др. – Брянск, 2005.
73. Нельсон, Б. 1001 способ мотивировать работника / Б. Нельсон. – М.: ООО «ИД “Вильямс”», 2007. – С. 119.
74. Организация оплаты и стимулирования труда на промышленном предприятии: Зарубежный опыт. М., 2005.
75. Слепцова, В.П. Повышение стимулирующей роли материального поощрения высокоэффективного труда / В.П. Слепцова. – Саратов, 2004.
76. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, П.А. Фомин, Л.С. Шаховская; монография. – М.: Высшая школа, 2003. – 187 с.
77. Кочиева, Т.Б. Базовые системы стимулирования / Т.Б. Кочиева, Д.А. Новиков. – М.: Апострф, 2000. – 108 с.
78. Роджерс, Ф. Дж. (Бак). Путь успеха: Как работает корпорация IBM / Ф. Дж. Роджерс. – Санкт-Петербург: «Азбука-Терра», 1997. – С. 215–216.
79. Анисимов, О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии / О.С. Анисимов. – Новгород, 1990. – 334 с.
80. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления / Бовыкин В.И. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. – 368 с.
81. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 1994. – 224 с.
82. Леонтьев, А.Н. Избранные психологические произведения / А.Н. Леонтьев // Деятельность. Сознание. Личность; т. 2. – М.: «Педагогика», 1983.
83. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – С 369.
84. ICMR Center for Management Research, 2010, pp. 1–16
85. NASA First Mentoring Program Handbook. A Guide for NASA FIRST Mentors
86. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 384 с.
87. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М.: Феникс, 2010. – 271 с.
88. Абалкин, Л.И. Россия: поиск самоопределения / Л.И. Абалкин; очерки, 2-е изд. доп. – М.: Наука, 2005.
89. Аганбегян, А. Кризис: беда и шанс для России / А. Аганбегян. – М.: АСТ, Астрель, 2009.
90. Акаев, А.А. От эпохи великой дивергенции к эпохе великой конвергенции / А.А. Акаев. – М.: ЛЕНАНД, 2015.
91. Альтшуллер, Г.С. Найти идею. Введение в теорию изобретательских задач / Г.С. Альтшуллер. – Новосибирск: Наука, 1986.
92. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф // Классическое издание; под ред. Петрова А.А. – СПб.: Питер, 2009.

93. Бескова, И.А. Как возможно творческое мышление / И.А. Бескова. – М. – 1993.
94. Биосфера. Мысли и наброски / Сб. научных трудов В.И. Вернадского. – М.: Изд. дом «Ноосфера», 2001.
95. Будущее России в зеркале синергетики / под ред. Г.Г. Малинецкого. – М.: КомКнига, 2006.
96. Ванюрихин, Г.И. Креативный менеджмент. – М., МГУ имени М.В. Ломоносова, МАКС Пресс, 2007.
97. Ванюрихин, Г.И. Стратегическая стабильность и безопасность общества в условиях глобализации / Г.И. Ванюрихин. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, МАКС Пресс, 2009.
98. Ванюрихин, Г.И. Тихобаев В.М. Разработка управленческого решения. – Тула, 2003.
99. Ванюрихин, Г.И. Глобальный менеджмент. – М.: МАКС Пресс, 2009.
100. Ванюрихин, А.И. Равновесие в природе и обществе / Ванюрихин А.И., Ванюрихин Г.И. – МГУ им. М.В. Ломоносова, 2010.
101. Ванюрихин, Г.И. Экономика космической деятельности / Г.И. Ванюрихин, В.А. Давыдов, Дж.В. Ковков, Ю.Н. Макаров, Д.Б. Пайсон, Г.Г. Райкунов, А.А. Чурсин. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2013.
102. Ванюрихин, Г.И. Глобальное управление. Творческие подходы к выбору решений / Г.И. Ванюрихин. – МГУ им. М.В. Ломоносова. – Москва – Севастополь, 2013 г.
103. Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике / под общ. ред. С.С. Сулакшина; в 5 т. – М.: Научный эксперт, 2008.
104. Глазьев, С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? / С.Ю. Глазьев. – М.: Книжный мир, 2017.
105. Глобальный кризис западной цивилизации и Россия /отв. ред. Г.В. Осипов. 2-е изд., доп. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009.
106. Давыдов, В.В. Проблемы развивающего обучения / В.В. Давыдов. – М.: Педагогика, 1986.
107. Йоханссон, Франс. Эффект Медичи: возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур / Франс Йоханссон; пер с англ. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2008.
108. Гжегож В. Колодко. Мир в движении / пер. с пол. – М.: Магистр, 2011.
109. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: ООО «Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКа», 2004.
110. Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. – М.: Наука, 2004.
111. Клок, К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж.Голдсмит. – СПб.: Питер, 2004.
112. Львов, Д.С. Вернуть народу ренту / Д.С. Львов. – М.: Эксмо; Алгоритм, 2004.
113. Мамардашвили, М.К. Необходимость себя / М.К. Мамардашвили // Лекции. Статьи. Философские заметки; под общ. ред. Ю.П. Сенокосова. – Изд. «Лабиринт». – М., 1996.
114. Маслоу, А. Дальние пределы человеческой психики / А. Маслоу; пер с англ.; научн. редактор Н.Н. Акулина. – СПб.: Изд. группа «Евразия», 1997.
115. Малинецкий, Г.Г. Чтоб сказку сделать былью... Высокие технологии. Путь России в будущее / Г.Г. Малинецкий. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2013.
116. Марквардт, К.Г. Развивающая система подготовки специалистов / К.Г. Марквардт. – М.: Знание, 1981.

117. Менделеев, Д.И. Заветные мысли / Д.И. Менделеев; полное издание (впервые после 1905 г.) – М.: Мысль, 1995.
118. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпэл; пер с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2000.
119. Мир-2035. Глобальный прогноз / под ред. акад. А.А. Дынкина. – ИМЭМО им. Е.М. Примакова РАН. – М.: Магистр, 2017.
120. Могилевский, В.Д. Методология систем / В.Д. Могилевский. – М.: ОАО «Изд-во “Экономика”», 2000.
121. Моисеев, Н.Н. Время определять национальные цели / Н.Н. Моисеев. – М.: изд-во МНЭПУ, 1997.
122. Нерсесянц, В.С. Национальная идея во всемирно-экономическом прогрессе равенства, свободы и справедливости. Манифест о цивилизме / В.С. Нерсесянц. – М.: Норма, 2001.
123. Нигматулин, Р.И. Как обустроить экономику и власть России: анализ инженера и математика / Р.И. Нигматулин. – М.: ЗАО «Изд. «Экономика», 2007.
124. Осипов, Г.В. Россия: национальная идея. Социальные интересы и приоритеты / Г.В. Осипов. – М.: Фонд развития социальных и политических наук, 1997.
125. Поппер, Карл. Открытое общество и его враги / Карл Поппер; в 2-х т. – М.: Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992.
126. Штайльманн, К. Новая философия бизнеса / К. Штайльманн; в 3-х т. – М. – Берлин: Российское психологическое общество, 1998.
127. Экономика для человека: социально ориентированное развитие на основе прогресса реального сектора / Материалы Моск. экон. форума под ред. Р.С. Гринберга, и др. – М.: Культурная революция, 2014.
128. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка, У. Новак; пер. с англ.; 2-е изд. – Мн.: «Попурри», 2002.
129. Organizations. Behavior, Structure, Processes. Games L Gibsons. Business publications inc. Dallas, Texas. 1979, Third Edition.
130. James, H. The End of Globalization. Lessons from the Great Depression / H. James. – Cambridge, MA; London: Harvard University Press, 2001.

#### Периодические издания

131. Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. – Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 178–179.
132. Леонтьев, Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей / Д.А. Леонтьев // Психологический журнал. – 1992. – № 2. – С. 14–20.
133. Магун, В. Трудовые ценности российского населения / В. Магун // Вопросы экономики. – 1995. – № 1.
134. Феблес, М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии / М. Феблес; автореф. дисс. – М., 1977.
135. Бирюк, А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе / А. Бирюк // Бизнес без проблем. – Персонал. – 2002. – № 5. – С. 15–23.
136. Борисова, Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников / Е. Борисова // По материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала». – Персонал-МИКС. – 2002. – № 2. – С. 25–37.
137. Заславский, И. К. характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики / И. Заславский // Эксперт. – 1997. – № 10. – С. 35–43.



138. Цветаев, В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях / В. Цветаев // Персонал-МИКС. – 2002. – № 3 (10). – С. 45–57.
139. Щукин, В. Проблемное поле, или Почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала / В. Щукин // Человек и Труд. – 2001. – № 6.
140. Козлова, М.В. Инновационные стратегии в системе управления качеством и конкурентоспособностью инновационных предприятий / М.В. Козлова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 14–19.
141. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // Управление персоналом. – 2010. – № 22. – С. 17–21.
142. Хавричева, Е. Заряженность на хорошую работу. Нематериальное стимулирование персонала предприятий малого предпринимательства / Е. Хавричева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5.
143. Кокин, Ю. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России / Ю. Кокин // Человек и труд. – 2005. – № 7.
144. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2001. – № 10.
145. Петрова, Е.А. Система дополнительного вознаграждения в международной компании / Е.А. Петрова // Справочник по управлению персоналом. 2002. – № 6.
146. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. – 2002. – № 7.
147. Сидоренко, Е. Мотивационный менеджмент / Е. Сидоренко // Топ-менеджер. – 2000. – № 22.

#### Зарубежные издания

148. NASA FIRST Mentoring Program Handbook. A Guide for NASA FIRST Mentors
149. Stross, Randall. The Microsoft Way: The Real Story Of How The Company Outsmarts Its
150. Competition. Basic Books, 1997. – Pp. 17–21
151. Thielen, David. The 12 Simple Secrets of Microsoft Management / David Thielen. – How to Think and Act Like a.
152. Microsoft Manager and Take Your Company to the Top. McGraw-Hill, 2002. – Pp. 33–41.
153. Chakraborty, Barnall. Employee Motivation and Retention Strategies at Microsoft Corporation.
154. ICMR Center for Management Research, 2010. – Pp. 1–16.
155. Organizational Culture and Leadership. 1992.
156. The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting / London: Tavistock. – 1951.
157. Nelly N Ma'arif. Power of Marketing / Penerbit Salemba Empat, Manila, Philippines. ISBN 978-979-691-445-6. – С. 314.
158. Deal, T. Corporate Cultures / T. Deal, A. Kennedy. – The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley, Reading, MA. – 1982.
159. Morita, A. Made in Japan / A. Morita, M. Shimomura, E Reingold. – E.P. Dutton, New York. – 1986.
160. Bennis, W. Leaders and Visions / W. Bennis. – Orchestrating the Corporate Culture, Conference Board, New York. – 1986.
161. Ouchi, W. Theory Z / Ouchi, W. – Avon Books, New York. – 1981.

162. Wakao-2001; Asakura-2000; Nathan-1999.

163. The Sony Corporation: A Case Study in Transnational Media Management by Richard A. Gershon, Western Michigan University, U.S.A. and Tsutomu Kanayama, Sophia University, Japan.

#### Интернет-источники

164. Бизнес организаций без конфликтов с законом / в 5 книгах. – Книга 5. – С.В. Катрич. – Изд: «Дело». Серия: Технология использования законодательства в бизнес-администрировании. – 2009.

165. Регнет, Эрика. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Эрика Регнет. – Издательство Института прикладной психологии «Гуманитарный центр». – Серия «Экономическая психология». – 2005.

166. The National Aeronautics and Space Act (Pub. L. No. 111–314, 124 Stat. 3328 (Dec. 18, 2010)). Электронный документ: [http://www.nasa.gov/offices/ogc/about/space\\_act1.html](http://www.nasa.gov/offices/ogc/about/space_act1.html).

167. Principles of ethical conduct for government officers and employees (Executive Order 12731 of October 17, 1990). Электронный документ: [http://www.nasa.gov/offices/ogc/general\\_law/eo12731.html](http://www.nasa.gov/offices/ogc/general_law/eo12731.html).

168. Ethics Frequently Asked Questions. Электронный документ: [http://www.nasa.gov/offices/ogc/general\\_law/ethicsfaq.html](http://www.nasa.gov/offices/ogc/general_law/ethicsfaq.html).

169. One Hundred Rules for NASA Project Managers [Электронный ресурс]//URL: <http://www.oliverlehmann.com/project-management-sources/Nasa-Hundred-Rules-for-Project-Managers.pdf> (дата обращения: 05.01.2013).

170. <http://www.ibm.com/ru/ru/>

171. <http://www.mercedes-benz.ru>

172. <http://company-organization.blogspot.com/2012/07/samsung-electronics.html>.

173. Успенская, Е.А. Стратегия эффективной мотивации. – URL: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_3588/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_3588/)

174. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбех. – URL: [http://www.chelt.ru/2003/12-03/list\\_12-03.html](http://www.chelt.ru/2003/12-03/list_12-03.html).

175. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов. – URL: [http://www.cfin.ru/management/people/motivation\\_sys.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml).

176. Иванов, М.М. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям / М.М. Иванов, А.П. Исаенко, С.Р. Колупаева, И.В. Корнеева, В.Е. Хруцкий. – М.: Издательство политической литературы, 1991. – URL: <http://bibliotekar.ru/biznes-23/48.htm>.

177. Шеклтон, Р. Мотивация – меняющийся подход / Р. Шеклтон // Персонал-Микс. – 2001. – № 5. – URL: <http://www.cfin.ru/press/pmixon/2001-5/11.shtml>.

178. Клемина, Т. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом / Т. Клемина // Персонал-Микс. – 2001. – № 1. – URL: <http://www.cfin.ru/press/pmixon/2001-1/12.shtml>.

179. Щербина, С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С.В. Щербина. – URL: <http://psychology.nsu.ru/statserbina.html>

180. NASA FIRST Mentoring Program Handbook. A Guide for NASA FIRST Mentors



**Chilikina G. N., Vanurikhin G. I.**

Management – Science and Art : Monograph / G. N. Chilikina, G. I. Vanurikhin. – Moscow : MAKS Press, 2022. – 340 p. : il. – (21st Century Regional and Global Governance).

ISBN 978-5-317-06793-9

<https://doi.org/10.29003/m2658.978-5-317-06793-9>

The monograph contains selected articles and reports made by the authors in 2009. However, the problems and their solutions are still relevant today. No less acute topics of state development and management are published in Russian journals and collections of scientific conferences for the last 10 years. A wide range of studies concerning the national idea of Russia, topical problems of the life of the country, problems of its further social and economic development, the introduction of new technologies of education are presented. The book reflects personal creative achievements of the authors, which found application in scientific projects in the interests of space and economic activity, as well as in numerous courses delivered in leading universities of the country.

The problem of preparing a new generation of managers, focused on the realization of higher values, is considered. Characteristics of values relevant to Russia and the possibilities of their introduction into public life and the business sphere through the system of upbringing, education and culture are given. Global problems of mankind and ways of solving them are considered. At the same time, great importance is attached to moral and ethical principles and the need for a noosphere ideology.

The monograph is intended for students and teachers of universities, as well as for a wide range of «advanced» readers interested in the search for effective technologies of organizational management and creative solutions in various fields of activity.

*Key words:* new management culture, actual values, new Russian selection, innovation development and renovation of Russia, universal human value system, moral and ethical principles, noospheric ideology, sustainable development, human factor, social responsibility, managerial culture, new Russian choice, sustainable development and updating of the Russian management elite.

Учебно-научная серия  
*«Региональное и глобальное управление XXI века»*

Научное издание

ЧИЛИКИНА Галина Николаевна  
ВАНЮРИХИН Геннадий Иванович  
УПРАВЛЕНИЕ – НАУКА И ИСКУССТВО

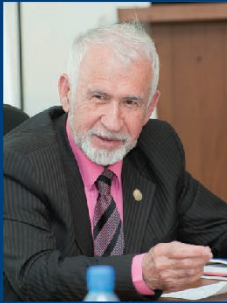
*Монография*

Подготовка оригинал-макета  
Издательство «МАКС Пресс»  
Главный редактор: *Е. М. Бугачева*  
Компьютерная верстка: *Н. С. Давыдова*  
Корректор: *С. А. Кеньшиенская*  
Обложка: *А. В. Кононова*

Подписано в печать 12.05.2022 г.  
Формат 70х100 1/16. Усл. печ. л. 27,63.  
Тираж 500 экз. Заказ 062.

Издательство ООО «МАКС Пресс».  
Лицензия ИД N 00510 от 01.12.99 г.  
119992, ГСП-2, Москва, Ленинские горы,  
МГУ им. М.В. Ломоносова, 2-й учебный корпус, 527 к.  
Тел. 8(495)939-3890/91. Тел./Факс 8(495)939-3891.

Отпечатано в полном соответствии с качеством  
предоставленных материалов в ООО «Фотоэксперт»  
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42,  
корп. 5, эт. 1, пом. I, ком. 6.3-23Н.



**Ванюрихин Геннадий Иванович** – доктор технических наук, профессор, действительный член (академик) Международной академии инновационных социальных технологий Российской академии космонавтики им. К.Э. Циолковского, академии военных наук. Автор и соавтор более 300 научных трудов и изобретений. Работал в качестве профессора в Международном университете, МГУ имени М.В. Ломоносова, Российском университете дружбы народов. Длительное время являлся научным консультантом Центрального института машиностроения Федерального космического агентства. Опубликовал 30 монографий и учебников, среди последних: «Разработка управленческого решения» (2003, в соавторстве), «Креативный менеджмент» (2007), «Стратегическая стабильность и безопасность общества» (2009), «Равновесие в природе и обществе» (2010, в соавторстве), «Глобальный менеджмент» (2011), «Глобальное управление» (2013), «Экономика космической деятельности» (2013, в соавторстве). Составляет членом союза писателей России, Интернационального союза писателей.

Одним из первых начал заниматься теорией и практикой креативного менеджмента. В последние годы интенсивно разрабатывал методы для творческого решения актуальных задач в различных областях деятельности, включая космическую отрасль. Работы профессора по технологии развивающего обучения заслушаны на Международных конференциях, прошли экспертизу в ведущих вузах страны.



**Чиликина Галина Николаевна** – кандидат экономических наук, директор Института наставничества, регионального и глобального управления (МИНРГУ), управленец, педагог, психолог-консультант. Член Экспертного совета по развитию институтов инновационной системы в Российской Федерации Государственной Думы РФ и секции ВЭС «Экологическая культура, образование, наука» (2007—2011 г.).

Преподаватель, эксперт, методист и разработчик авторских программ в области антикризисного управления организацией; управления человеческими ресурсами; управления персоналом; психологии управления; управления качеством. Указанный опыт успешно применен в научной и образовательной деятельности МНЭПУ; МГУ имени М.В. Ломоносова; Российском университете дружбы народов. Научный интерес сегодняшнего дня отражен в докладах, статьях, монографии и связан с эффективными технологиями управления; культурой управления, в том числе государственного и муниципального. Сертифицированный специалист в области цифровой психологии, основанной на фундаментальной науке (волновой модели мозга). Консультирование в следующих областях: профориентация; подбор и отбор кадров в команды и проектные группы; разрешение конфликтов; решение разного рода проблем личности с использованием метода видеоконьютерной психодиагностики и коррекции А.Н. Анушвили.