

## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ, ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЮ ТРУДА И ИННОВАЦИИ

© 2005 С. В. Малинин

Российская академия государственной службы при Президенте РФ, г. Москва

Показано, что в современном мире конкурентоспособность инновационной организации определяется не столько традиционными факторами, сколько относительно новыми, вся растущая часть которых относится к элементам интеллектуального потенциала, прежде всего к информационно-коммуникационным технологиям. Дается оценка трудовых отношений, ориентированных на интеллектуализацию труда и инновации в системе менеджмента современной организации и особенно ее межэлементных отношений по критерию синергетического эффекта, выражающегося не только в материальных, но и в нематериальных результатах с последующим его учетом в процессе планирования.

В условиях функционирования современных организаций только те из них выживают и работают эффективно, которые имеют трудовые ресурсы нового качества, способные органично вписываться в реалии конкурентной рыночной среды.

Словосочетание «основанные на знаниях», получившее широчайшее распространение, тем не менее звучит, надо признаться, не совсем определенно, поскольку не существует и невозможна никакая экономика, пренебрегающая знаниями, накопленными не только в соответствующей непосредственно профессиональной сфере интересов, но и интересов, распространяющихся на много более широкую область сопряженной функциональной деятельности организации.

Понятие организации, основанной на знаниях, должно базироваться отнюдь не только на достижениях науки и высоких технологий, но и вообще общественных наук – философии, социологии, психологии и др., образующих неотъемлемое составляющее интеллектуального труда. По мнению автора, концепция знаний в ее современном понимании берет свое начало в новом и необычном ресурсе – информации, возникшем еще в 60-е годы прошлого века.

В последнее десятилетие качественно изменившаяся роль информации, в том числе и в производственном процессе, привела к изменению ее места в системе факторов повышения конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности инновационной организации. Анализ факторов развития со-

временной организации позволяет утверждать: традиционные ресурсы в большинстве своем несут ограниченный характер. В постиндустриальном обществе земля и природные ресурсы в качестве доминирующих факторов производства начинают замещать, и при этом довольно интенсивно, трудом и капиталом. На первое место постепенно выходят нестандартные теоретические знания и интеллектуальный капитал (знания, вложенные в высокодоходные инновационные технологии).

В конечном счете конкурентные позиции занимает не организация с многообещающими связями на рынке, даже располагающая современным оборудованием и устойчивым финансовым положением, а организация, показавшая по результатам мониторинга наибольший запас знаний, глубоких, масштабных и адекватных – касательно внешней среды, своих ключевых достоинств, дающих возможность прогнозировать (улавливать сигналы из будущего), накапливать и использовать новое знание. В существенной своей части знания имеют ту особенность, что, подобно опыту, они не отделимы от их носителей – менеджеров/трудовых ресурсов, а во многом они не могут быть пересказаны, закреплены и переданы в процессе совместной деятельности.

Знания нуждаются, естественно, в собственных моделях принятия решений. В традиционной экономике существует давно сложившаяся инфраструктура, настроенная на принятие преимущественно индивидуальных

решений. Действующие модели следует развивать, как представляет автор, ориентируя на решения групповой и инновационной направленности, позволяющие быть в состоянии постоянной готовности к возможным изменениям.

Знание останется просто информацией, если человек не будет использовать его в своей деятельности, порождая новое знание. Смысл знания как производительной силы информационного общества сводится именно к активному отношению человека, трудовых ресурсов к собственным знаниям. В этом случае исключительное значение приобретает развитие механизмов инкорпорирования знаний и создание требуемых условий их передачи и вовлечения в экономическую производственную деятельность. При этом ключевым фактором отношения человека к собственным знаниям может и должна служить мотивация или уровень информационных потребностей.

Действующие методики и инструменты инкорпорирования знаний остро нуждаются в дальнейшей отработке. Суть дела в свое время изложил Дж. Шумпетер, затрагивая близкую к теме инкорпоризации знаний проблему: «социально-экономическое развитие в мире обусловлено диффузией двух типов нововведений»: первый – нововведения технологического свойства на базе информационных технологий, второй – нововведения организационно-управленческого характера на базе новых подходов к менеджменту. В контурах шумпетеровской методологии исследования источников экономического и социального прогресса ТНК выступают как источник изменений, поскольку они являются как бы и разработчиками, и реципиентами нововведений.

Информационно-коммуникационные технологии являются особо необходимыми в настоящее время технологиями прорыва. Подобные структуры, создававшиеся ранее, нельзя считать успешными. В силу причин, в существенной мере порождаемых бюрократической системой управления, творческий потенциал таких образований остается во многом не востребованным.

Страна, собирающаяся создать экономику, основывающуюся на знаниях, строящая

комплексы типа технопарков, должна располагать научными и производственными кадрами, отличающимися научным интеллектом и свободой мышления, позволяющим генерировать идеи и быть лидерами – бесспорными авторитетами в определенных сферах деятельности. В этой связи необходимо устранение оставшихся в наследство от бюрократическо-командной системы принципов управления наукой: ведомственности и административных иерархий, преимущественной ориентации на объемы исследовательских работ и затраты вместо качества и результатов. Отмеченное обстоятельство плюс неудовлетворительное состояние кадрового потенциала науки может привести к необратимым последствиям и, главное, – к потере преемственности поколений и символизируемых ими научных традиций.

Успехи отечественной науки во многом будут определяться уровнем ее интегрированности в мировую науку.

Обобщение нынешнего положения дел в сфере науки позволяет определять ее проблемы и соответственно направления их решения, которые, по мнению автора, являются важнейшими: формирование системной научной политики; преодоление разобщенности научных ведомств, высшего образования и научных исследований; интегрирование российской науки в мировую и, в первую очередь, в единую общеевропейскую и др.

В специальном рассмотрении нуждается решение сложной проблемы финансирования науки и научных работников; «многоступенчатости» их обеспечения; возможностей выбора по аналогии с зарубежной практикой источников финансирования.

Конкурентные преимущества и конкурентоспособности организаций, основанных на знаниях, обеспечиваются преимущественно их интеллектуальными ресурсами, потенциал которых сосредотачивается в структурах и стратегии организации, в ее бюджете, инновационных технологиях, качестве корпоративной культуры. Конкурентоспособность организации определяется главным образом качеством ее кадров, их способностью разрабатывать и реализовывать конкурентные стратегии. В современном мире конкурентоспособность инновационной органи-

зации определяется не столько традиционными факторами, сколько относительно новыми, вся растущая часть которых относится к элементам интеллектуального потенциала, прежде всего к информационно-коммуникационным технологиям.

Руководство и прежде всего лидеры инновационных организаций обязаны знать концепции характерных (типовых) рыночных стратегий и быть знакомы со сравнительными рыночными структурами, знать принципиальный порядок выбора стратегий и сферы конкуренции/широты рыночного сегмента. Для повышения эффективности работы следует пользоваться специальными инструментами, например, матрицей позиционирования организации в сегментах бизнеса, схемой выбора предпочтительной конкурентной позиции и др.

Возросшая к настоящему времени значимость феномена знаний и необходимость их инкорпорирования, появление информационно-коммуникативных технологий и пр. вплотную подвели к потребности в разработке новой философии, по существу не имеющей корней в традиционном менеджменте. Философии, научающей без всякого вмешательства идеологии оценивать по достоинству, объективно и реально закономерности и перспективы развития глобализирующихся экономических систем, в рамках которых устраняются барьеры между странами, становятся более либеральными взаимоотношения между экономиками разных юрисдикций, унифицируются и гармонизируются национальные законодательства.

Для глубинного понимания и тем более рационального разрешения возникающих в этой связи проблем крайне необходима новая философия и новая организационная культура, обуславливающие интеллектуальное мышление и инновационные подходы к разработке миссии, генеральной цели и задач не только на уровне макроэкономики, но и конкретных организаций. В меняющейся ситуации философия особенно ценна именно тем, что не только допускает, но и поощряет выход за пределы прагматического мышления.

Исследуемые в рамках философии мировоззренческие отношения и их оценки все-

гда субъективны, поскольку в них отражаются особенности личности. В этой связи весьма важно напомнить, что философия не претендует на истинность своих суждений и для нее не существуют «истины в последней инстанции», поскольку она полагает своей задачей их осмысление. При кажущейся многим парадоксальности подобного высказывания убедиться в ее справедливости нетрудно. Если бы философия возводила результаты своих суждений в ранг общеобязательных для организаций истин, то стало бы невозможным разномыслие, выделилась бы некая истинная система философии. Другими словами, исчезла бы сама философия как таковая.

В настоящее время в философии отечественных инвестиционных организаций прослеживаются различные тенденции. Во всех случаях с позиции восприятия и усвояемости идей философии можно различать работников: а) творческого склада ума и склонных к самосовершенствованию, б) предпочитающих действовать в согласии с собственными взглядами, в) побуждаемых к действию скорее внешними обстоятельствами, чем внутренними мотивами, не имеющих ничего против того, чтобы идти «по течению».

Первые обладают философским образом мышления, ведут спонтанный, а кто-то и целенаправленный поиск новых идей, размышляют над корпоративными ценностями, культурой и этикой, вынашивают стратегические замыслы, которые, на первый взгляд, могут казаться сомнительными, фантастическими или «неподъемными», хотя и полезными. Другие, обычно составляющие большинство, адаптируются к существующему положению вещей, в лучшем случае комментируют известные постулаты, стараются придать новый смысл укоренившимся понятиям и явлениям, пытаются трансформировать привычные для своего времени истины в реалии рыночной экономики.

Философский образ мышления приобретает все большее значение в связи с развитием процессов глобализации и неизбежным ужесточением требований к качеству трудовых ресурсов. В этом видится существенное значение трудов апологетов нарождающегося философского течения, занимающегося

сравнительным изучением философии, в первую очередь Запада и Востока – компаративистики. В ней важнейшей областью исследования считается философия морали в координатах многообразия культур, которой недостает и без которой бесполезно пытаться войти с достоинством в мирохозяйственные процессы.

В концепции компаративистики всевозрастающее внимание уделяется проблемам культуры и этики организации. В условиях интеграции России в мирохозяйственные связи, когда по объективной необходимости стыкуются в большей или меньшей мере несовпадающие мировоззрения и этнокультуры, возникает весьма серьезная практической значимости проблема их согласования в рамках признаваемого всеми этносами этического поведения.

Есть исследователи, считающие влияние культуры дополнительным, тогда как другие доказывают своим анализом организаций (например, южнокорейских, японских и тайваньских), что влиянием культуры и рыночных факторов объясняется рост организации, но структуру ее лучше всего объясняют характер власти и законодательные стратегии. Существуют также доказательства возможности ситуаций, когда культурные факторы оказываются сильнее технологий.

В российском обществе, особенно в среде руководящего персонала, понятия культуры и этического поведения преимущественно воспринимаются не адекватно, что может отразиться на развитии процессов интеграции России в мирохозяйственные процессы и становлении организаций инновационного типа самым неблагоприятным образом. В частности, это наблюдается в сфере межэтнических и межконфессиональных отношений. Между тем, никто в стране по существу не занимается всерьез национальной политикой, ответственные решения принимаются без учета исторического своеобразия менталитета, укоренившихся веками стереотипов национального и человеческого достоинства.

Все проблемы рассматриваемого порядка, как и вообще человеческого бытия, по определению носят философский характер.

Философский образ мышления благоприятствует оценке трудовых ресурсов с позиции инновационной политики, ориентированию организации на удовлетворение долгосрочных целей, становлению базовых ценностей убеждениями. Восприятие руководителями и сотрудниками организаций философии, миссии и целей организации усиливает их чувство отождествления с организацией. Естественно это произойдет при условии, что характерные различия в поведении сотрудников, обуславливаемые своеобразием различий культуры и этики, учитываются в процессе формирования и функционирования межнациональных и особенно многоэтнических сообществ (команд).

Отмеченные особенности организаций, основывающихся на знаниях, позволяют сделать некоторые выводы относительно перспектив их развития. Встречающиеся на этом пути трудности можно объяснить единством многообразия интеллектуального потенциала – сложностью его внутреннего строения, множеством связей и взаимозависимостей. По нашему мнению, его следует рассматривать как совокупность знаний, профессионализма, информационных (коммуникативных) каналов, способностей и мотиваторов персонала, обеспечивающих его.

Изменение функций, происходящее под давлением сдвигов во внешней среде, вынуждает организации искать новые подходы для лучшей адаптации к условиям, предполагающим свободу мышления и необходимость непрерывного усвоения новых знаний по всем аспектам деятельности организации. Но этот процесс тормозится самой традиционной системой управления, отличающейся консервативными административно-командными (иерархическими) структурами. Решение возникающих при этом проблем может быть найдено в существенном усилении характерной для развивающейся организации тенденции к децентрализации управления внутри компании, создании предпринимательских подразделений, «центров прибыли», распространении дивизиональных структур.

В инновационных структурах иерархия и автократия, существенно затрудняющие использование трудовых ресурсов, а вместе

с тем и бюрократия начали вытесняться горизонтальными структурами и принципами демократии, сотрудничества и самоуправления. Развитию этой идеи во многом может способствовать распространение принципов предпринимательства на внутренние подразделения организации (интрапренерство).

Однако в отечественных системах все еще доминируют иерархические структуры, а это само по себе свидетельствует о том, что они еще далеки от подлинно рыночных (демократических), ограничены в возможностях использования потенциала трудовых ресурсов. Руководители таких организаций не колеблясь приносят конкурентоспособность в жертву единоначалию и привилегиям авторитарной власти.

Будущее однозначно за децентрализованными системами и, что особенно важно, возглавляемыми руководителями, свободно мыслящими и деятельными. Необходимо однако с достаточной определенностью знать, какова эта свобода. Возможны ее многочисленные разнообразные проявления, и, хотя часто употребляется выражение «свободное общество свободных людей», в него могут вкладывать существенно различающийся смысл.

В сознании людей закрепились противоречивые стереотипы в понимании свободы. Многие, особенно старшее поколение, и сейчас склонны думать, что они всегда были свободны, их никто не унижал и не ущемлял их достоинство. Немало людей чувствовали себя свободными на том основании, что всегда придерживались позиции власти, ни в чем от нее не отличаясь. Они станут с энтузиазмом отстаивать позицию, которую сформулирует власть, и чувствовать себя комфортно, ошибаясь «вместе с генеральной линией партии». Естественно, иррациональное понимание свободы в своеобразных формах экстраполируется и на сферу экономических организаций.

В условиях открытой экономики на фоне интеграции России в мирохозяйственные связи без экономической свободы и свободы вообще достойное и на равных вступление страны в мирохозяйственные процессы объективно невозможно. Чтобы акклима-

тизироваться в инновационной экономической среде, абсолютно необходима свобода хозяйствования, исключая иррациональную власть бюрократии, но при непременном должном государственном регулировании. Напомним, что основной организационной предпосылкой реализации свободы хозяйствования является децентрализация экономических систем, служащая основным фактором раскрепощения трудовых ресурсов. Обещания больших свобод легко могут быть сведены к нулю консервативными структурами, не без оснований порой называемыми феодально-бюрократическими.

В современной экономике, которая не мыслит свое существование вне конкурентного преимущества, успех деятельности по определению сопряжен с лидерством в самоорганизующейся и самообучающейся системе (системе непрерывного менеджмент-обучения). В нашем понимании лидер есть руководитель, нормативные должностные достоинства которого дополняются некоторыми высокими качествами, мало доступными традиционному менеджеру.

В инновационных организациях нет ничего важнее лидерства – ни один фактор не воздействует на прогресс трудовых отношений в организации так, как понимание и приверженность руководства феномену и идее лидерства. Вместе с тем лидерство – самый основной и редко встречающийся ресурс в деловой организации, плотно и непременно связанный с положением человека в иерархии управления.

Формализованное обозначение деятельности руководителя-лидера практически почти невозможно, а потому и научить руководителя лидерству также маловероятно. Руководитель-лидер ведет организацию благодаря своей активной позиции, он может эффективно управлять ею либо с помощью концентрации власти в своих руках, либо используя врожденное умение вести за собой, свою харизму. Он способен распознавать перспективу и возможности там, где другие видят лишь хаос противоречия. Деятельность лидера, плывущего порой против течения, предполагает осуществление новых комбинаций, преодоление сопротивления консервативных сил

и установление сотрудничества с необходимыми людьми, выполнение функций «социального архитектора».

Существуют десятки рекомендаций относительно перечня желательных качеств лидера. Нет единого мнения относительно общепризнаваемых лидерских качеств, а используемые их перечни ничего не говорят о степени важности того или иного качества. Все они справедливы и ни одно из них не вызывает возражений, они скорее дополняют друг друга. И это немудрено, ибо «по сути талант лидера представляет собой смесь интуиции, терпения и опыта, который приходит во время работы. В колледже этому не научишься. Примерно 15 % управляющих – прирожденные лидеры (по другим данным 7 %, по третьим – 5 %), еще 15 % никогда лидерами не станут – это противоречило бы устройству их личности. Остальных же можно научить этому», – утверждал Дэвид Надлер.

Кстати говоря, будущее лидерства, как и прогресс организации вообще, напрямую связано с перераспределением власти (полномочий) в пользу работников и вместе с тем предполагает социально-культурный подход к управлению. Доминировавшая некогда культура господства и подчинения навсегда ушла в прошлое. Будущее за лидерством, придерживающимся принципов демократии и этических ценностей.

Доминирующий ныне тип руководителя-лидера можно было бы именовать просвещенным авторитаристом. Такие лидеры согласны с тем, что традиционные административно-бюрократические системы по определению не способны к высокой результативной деятельности, как бы их ни улучшали, они искренне считают необходимым изменение самой концепции управления, но не знают, как это сделать.

Велика потребность в переходе от руководителей-авторитаристов к руководителям-демократам, сокращая и постепенно сводя к наивозможному минимуму вертикальные, иерархические связи, заменяя их горизонтальными связями между командами и функциональными подразделениями. Устраняя иерархические отношения и совершенствуя связи «снизу-вверх», они добиваются

превращения менеджеров из начальников-надсмотрщиков в координаторов деятельности команд, экспертов и соратников, способных реализовать внеиерархические организационные функции. При этом определяющая функция лидера усматривается в том, чтобы создать такие условия, включая трудовые отношения, при которых поставленные цели становятся общими, и весь коллектив отличает высокий уровень ожиданий в плане их достижения.

В настоящее время лидеров остро не хватает. Организации страдают от избытка административного руководства при нехватке лидерства. И тому есть объяснение. В прошлом при непомерно формализованной госслужбе в условиях идеологизированности на лидерство не могло быть спроса. Своеобразно понимаемая исполнительность, исключая какую-либо свободу действий в разработке решений, отнюдь не поощряла людей к самостоятельному мышлению. Было естественным стремление к уходу от ответственности.

Необходимо резко наращивать усилия к развитию лидерства в организациях, хотя нынешнее фактическое положение вещей и не благоприятствует этому. Важно найти средства устранения противоречий между поведением лидера и ценностными ожиданиями сотрудников с тем, чтобы принятое видение не теряло своей привлекательности, а лидер – доверия, избегать неожиданных бюджетных ограничений и бесконечных структурных преобразований.

Особо подчеркнем значимость работы лидера с последователями, поскольку это является реальным индикатором степени, в которой руководитель является лидером. Лидер осуществляет свою власть посредством влияния, являющегося социальным процессом, позволяющим трансформировать поведение лидера в поведение его последователей. Причем средства воздействия на последователей многочисленны, они могут быть сгруппированы определенным образом. Здесь ограничимся напоминанием о том, что объем влияния лидера на последователей пребывает в нарастающей зависимости от этичности его поведения и культивируемых на его основе

взаимоотношений.

В зависимости от уровня иерархии управления организацией часто лидерство осуществляется не «лицом к лицу», как это естественно для небольших групп, где сотрудники постоянно взаимодействуют между собой. Последователи довольно часто набирают впечатления о своем лидере не лично и непосредственно, а так или иначе через посредников, их окружение, передаваемые ими сообщения, а также на основе собственных размышлений и оценок. В подобных случаях влияние является опосредованным и скрытым.

Рассуждения о последователях, успешная работа с которыми немислима без спонтанных действий в духе ситуативного менеджмента, обязывает вернуться к нарастающей практической значимости проблемы решений, основывающихся на интуиции.

Интуиция понимается как способность руководителя предугадывать скрытые возможности, оперативно оценивать («схватывать») особенности прогнозируемой проблемной ситуации и принимать решение на основе бессознательного восприятия прошлого опыта, не обращаясь к логическим выкладкам.

В нашем понимании способность к принятию решений, базирующихся на интуиции, большей частью приходит к руководителям, умеющим предвидеть и даже фантазировать, представлять себе будущее организации (группы). Лучший результат достигается, если начать с видения, являющегося мощным мотивационным фактором. Конструируя видение будущего и передавая его своим последователям, лидеры формируют условия, при которых поставленные цели становятся общими и выполнимыми.

Понятие интуиции окружено неким мистицизмом, как нечто недоступное рациональному мышлению и знанию. Однако специальные исследования свидетельствуют, что интуиция отличается от обычных процессов мышления в основном не более как быстротой протекания, когда обходятся без привычных умозаключений и рассуждений, но пользуются иными психологическими механизмами. Интуиция вполне доступна естественно-научному исследованию, поскольку

она представляет психологическую реальность, природа которой может быть раскрыта.

Решение может быть подсказано интуицией, но только в том случае, когда перед мысленным взором принимающего решение проходит как бы случайно опыт, приобретенный в прошлом при работе в соответствующей сфере своей профессиональной деятельности. Следовательно, способность к интуиции, как и всякая иная способность, формируется в деятельности и опосредуется ею. Особенно к месту она в условиях острой недостаточности информации, когда возникает потребность в поиске решения вне рамок традиционных приемов.

«Беда» интуиции в том, что она, как правило, достаточна для принятия руководителем решения с приемлемым уровнем риска, но недостаточна, чтобы убедить исполнителей в целесообразности его действий, поскольку не имеет развернутой аргументации. И этот «недостаток» интуиции столь прочно укрепился в сознании, что даже при неоднократно оправдавших себя интуитивных решениях все равно имеют место опасения по поводу непредсказуемости последствий их реализации.

Появление новых команд управления провоцируются новыми техническими средствами и технологиями и, прежде всего, все усложняющимися внутренними связями, когда управление приходится по необходимости осуществлять не столько по правилам, сколько по обстоятельствам. В этих условиях сохранить управляемость в силах только специально подготовленному персоналу, способному оперативно группироваться в гибкие, адаптивные команды.

Главное отличие такой команды от традиционных структур заключается в том, что в ней решения принимаются не единовластно, а всей группой, возглавляемой лидером, лучшей формой управления признается самоуправление. Команда прежде всего является структурой, основанной преимущественно на человеческих взаимоотношениях и психологии.

Попытки перехода к управлению на командной основе без серьезной и многооб-

разной подготовки по определению не могут быть удачными и лишь дискредитируют саму идею, что подтверждается богатой практикой формирования неудачных команд. Основы этих неудач большей частью обязаны анахронизмам образа мышления лидеров и их последователей. Возникает противоречие: командный стиль управления по определению предполагает качественно новый стиль мышления, адекватный системе управления на командной основе, тогда как множество действующих руководителей организаций так или иначе тяготеют к системе командно-бюрократического управления, согласно которой, к примеру, член управленческой команды не может иметь своего мнения, расходящегося с мнением начальства. В частном секторе уже успели понять, насколько сомнительна цена предпочтений в пользу лично преданных работников, которым можно доверять, но которые не отягощены качествами профессионала.

Необходимо твердо усвоить, что команда единомышленников – это не то же самое, что команда людей, беспрекословно преданных начальству и мыслящих ему в унисон. Это есть команда профессионалов, преданных делу и обладающих высокой внутренней культурой, экономически грамотных и ответственных за общее состояние дел, имеющих свободу в принятии решений в пределах своей компетенции и в зоне своего действия. Однако материалы социологических исследований показывают, что подавляющее большинство нынешних руководителей не владеет научной методикой формирования «своей команды».

Разумеется, руководитель обязан делиться своей властью (полномочиями) с подчиненными, трансформировать команду в самоорганизующуюся и саморегулирующуюся (самоуправляющуюся). Для формирования эффективной управленческой команды необходимо предварительно располагать недвусмысленными ответами на следующие вопросы – для чего создается команда, каковы функции ее членов, как они стыкуются между собой, можно ли считать сложившуюся команду в организационном плане завершенным образованием?

Решающая предпосылка формирования успешной команды заключена в масштабной перестройке, главным образом посредством децентрализации, что требует больших знаний и искусства управления. В результате децентрализации системы и делегирования полномочий уровень принятия решений в иерархии управления опускается и приближается к источнику необходимой для этого информации, что и является основным признаком самоуправления.

Таким образом, концепция управления трудовыми отношениями, ориентированная на интеллектуализацию труда и инновации в системе менеджмента современной организации, должна соединять конгруэнтно соизмеримые элементы цепочки, связывающей в каждом случае инновационные технологии с обеспечивающими их «опорными кадрами» и сетевой структурой управления. Элементы концепции управления трудовыми отношениями, ориентированные на интеллектуализацию труда и инновации, должны включать: философию инновационных организаций; восприятие знаний как ведущей производительной силы; технологию инкорпорирования знаний; научный интеллект и свободу мышления трудового персонала организации; степень глобализации науки; уровень подготовки кадров по информационно-коммуникативным технологиям; неопределенность и риск как формы бытия трудовой деятельности инновационных организаций.

Важна следующая система взглядов, дающая основание для создания модели постановки проблем и их решения:

- знания и интеллектуализация труда как определяющий ресурс непрерывно обучающейся и динамично развивающейся организации этапа глобализации экономики;
- труд и трудовые отношения в координатах новой философии и культуры межнациональных организаций;
- обогащение интеллектуального потенциала трудовых ресурсов посредством трансформации жестких иерархико-бюрократических структур в гетерархические, с тенденцией перерастания в самоуправляющиеся организации командного типа;
- определенная специфичность меха-



низмов управления трудовыми отношениями в системе инновационной организации этапа глобализации.

Важна оценка трудовых отношений, ориентированных на интеллектуализацию труда и инновации в системе менеджмента современной организации и особенно ее межэлементных отношений/связей по критерию синергетического эффекта, выражающегося не только в материальных, но и не материальных результатах с последующим его учетом в процессе планирования.

В исследовании по тематике трудовых ресурсов инновационной организации современного этапа развития представляется научно оправданным, необходимым и наиболее результативным ее оценка не только как целостности (общие требования), но также в контурах каждого из составляющих систему ее элементов с позиции системного подхода. Такой подход, имеющий свою идеологию, следует методологически разрабатывать и практически соблюдать на всех уровнях экономики, начиная с инновационной организации и завершая национальной инновационной системой. По определению все уровни инновационной системы по своей природе взаимосвязаны и постоянно пребывают в состоянии диффузии, создавая предпосылки синергетических эффектов. Важны адекватная подготовка и ответственное использование трудовых ресурсов одновременно как объектов, так и субъектов инновационной деятельности. Только в таком случае создаются предпосылки возможно более полной реализации их потенциала.

В России существуют, на первый взгляд, все элементы национальной инновационной системы. Однако в действительности еще предстоит пройти путь по созданию полноценных, адекватных реалиям/потребностям инновационных организаций систем, функционирующих на базе современных технологий. В этой связи важно:

- понимание природы и области распространения системы и состава ее элементов;
- определение степени их конгруэнтности (совместимости) по “высоте” используемых технологий, по качеству и адекватности кадров уровню гуманизации и культуры тру-

да и др.;

- характеристика и изучение роли субъектов управления, начиная с распределения функций и рационального взаимодействия государственного и частнопредпринимательского секторов;

- обеспечение должного качества элементов (соответствующих) инновационной системы по параметрам технологий, структурных решений, коммуникаций и, разумеется, кадрового обеспечения.

По нашему мнению, состав элементов инновационной экономики можно представить следующим образом: философия менеджмента (как глобальных организаций) – восприятие знаний как производительной силы – механизмы инкорпорирования (передачи потребителям) знаний – научный интеллект и свобода мышления персонала – технологии прорыва – степень глобализации науки (интегрированности в мировую науку) – уровень подготовки кадров нового поколения, способных быть индикаторами конкурентоспособности организации – неопределенность и риск как форма бытия инновационной экономики. Основой обеспечения успешной деятельности соответствующих систем, а значит и инновационной организации в целом, становятся именно “опорные” кадры.

Структура элементов национальной инновационной системы находится на начальной стадии формирования. Пока еще идет убыстряющийся процесс становления ее инфраструктуры, постепенно вводятся в действие различные организационные и экономические мотиваторы (в частности, посредством технопарков).

С точки зрения субъектов управления (регулирования) у инновационной экономики различаются две стороны – государственный и частнопредпринимательский секторы, успешность взаимодействия которых обуславливает эффективность всей системы. Между тем искомое взаимодействие если и существует, то осуществляется не системно и далеко не согласованно, а в постоянных острых противоречиях. Суть проблемы во многом именно в том, что в отечественной инновационной экономике до сих пор сохраняется высокая доля государства. В госсоб-

ственности сосредоточено 73 % организаций, занимающихся исследованиями и опытно-конструкторскими разработками. Активность частного сектора недопустимо мала, ничтожны вложения компаний в информационное обеспечение НИОКР. Сегодня мало кто ставит задачу выращивания и последующего выравнивания крупных технологичных корпораций, нет понимания той очевидности, что ключевой вопрос инновационной экономики – привлечение инвестиций в сферу современных технологий.

Наблюдаемый в инновационной сфере перекос в пользу государственных структур представляется очевидным. В нынешней переходной национальной инновационной системе, в которой половина командно-административная, а другая – рыночная, это закономерно. Существующая институциональная среда в лучшем случае нейтральна к нововведениям.

Все еще должного интереса к развитию новаций, в том числе касающихся сферы трудовых отношений (ограниченность свободы деятельности, недостаточности и слабости мотиваторов и др.), не проявляют ни бизнес, ни власть. Определяющая причина, надо полагать, заключается в том, что пока страна имеет возможность жить за счет сырьевого экспорта. Основной доход государство и предприниматели получают от экспорта энергоносителей и сырья: «деньги сегодня могут размножаться более эффективными путями, чем инновации».

Существуют симптомы, позволяющие надеяться, что в ближайшее время все же

начнется развитие корпоративных инноваций, государство на деле осознает необходимость развития инновационной деятельности. В этой связи решающее значение приобретает грамотная постановка и профессиональная реализация трех основополагающих задач:

- первая – мотивирование всевозможными средствами инновационной деятельности частного сектора;

- вторая – повышение качества государственного управления;

- третья – интеллектуализация труда и развитие идеи «саморазвивающегося» человека (персонала), наращивание неявных знаний.

Решающим фактором реализации этих задач является, а точнее говоря, должно стать создание конкуренции в большинстве отраслей экономики для стимулирования компаний к внедрению новых технологий и услуг, разработке новых продуктов.

Чем обоснованнее выбор элементов системы и чем более они конгруэнтны (совместимы), тем с большим синергетическим эффектом функционирует инновационная структура, представляемая ее трудовыми ресурсами. Потребность в ускорении исследований этих процессов настоятельна, поскольку есть основания полагать, что в ближайшее время начнется развитие корпоративных инноваций. Флагманы отечественного бизнеса уже сейчас проектируют создание собственных технопарков, а государство приходит к осознанию необходимости развития/поддержки инновационной деятельности.

## **MANAGING LABOUR RELATIONS ORIENTED TO LABOUR INTELLECTUALIZATION AND INNOVATIONS**

© 2005 A. V. Malinin

Russian Academy of Public Service Supervised by the President of Russia, Moscow

Competitiveness of an innovative organization in the present-day world is shown to be determined not only by traditional factors, but, to a greater extent, by relatively new ones. The proportion of these new factors related to intellectual potential elements and, above all, to information and communication technologies keeps growing. The paper gives an assessment of labour relations oriented to labour intellectualization and innovations in the system of management of a modern organization and particularly its interelement relations using the criterion of synergetic effect which manifests itself in both material and nonmaterial results and is subsequently taken into account in the planning process.