**Содержание**

Введение

1. Развитие управленческой мысли в России

2. Особенности современной российской управленческой мысли

2.1 Современные российские менеджеры

2.2 Современные теории менеджмента и сферы возможных решений

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Каждое время создает своих героев. Первые лет десять формирования рыночной экономики в основном требовались умеющие вовремя подсуетиться "специалисты по выживаемости": рисковые, харизматические лидеры-предприниматели, агрессивно-динамичные менеджеры и шустро-смекалистые сотрудники. На рубеже веков начался новый этап развития российской экономики. Времена дикого капитализма и доминирования "таежного менеджмента" постепенно уходят в прошлое. Бизнес продолжает расти и взрослеть.

Только маленькой частичкой понедельник начинается в субботу. Его основная часть начинается значительно раньше. На многие обстоятельства нашей жизни накладывают заметный отпечаток мысли и поступки наших предшественников. Точно так же наши шаги, мысли и чувства оказывают воздействие на жизнь наших детей, внуков и более отдаленных потомков. И если это так, то на всех нас лежит величайшая ответственность. Цивилизованное будущее начинается в душе и формируется истинными ценностями.

Перспективы нашего развития существенным образом связаны с нахождением такой российской модели ведения бизнеса, которая опиралась бы на общемировые законы менеджмента и сильные стороны нашего народа, одновременно нивелируя наши слабости. Бизнес вообще может быть конкурентоспособным в мировом масштабе, только если он соответствует национальному характеру (как ему соответствуют, например, японский коллективизм и тщательная разработка мельчайших деталей производства лучших в мире телевизоров при одновременном отторжении индивидуалистов, в том числе личностей, способных "родить" саму идею телевизора).

Россияне не склонны к методичной рутинной работе, и культура массового производства с трудом переносится на нашу почву. Но есть виды работ, вполне соответствующие российскому характеру. Национальными чертами являются глубокое проникновение в суть вещей и творческий подход к решению любых проблем. Традиционные западные специалисты заметно тяготеют к использованию в любых ситуациях стандартных методик и основанных на них рекомендациях. Запад и развитой Восток обладают преимуществом в технологичности бизнеса, разработанности методов работы и оказываются значительно сильнее в стандартных ситуациях. Однако россияне заметно сильнее в сферах, требующих оригинальных решений и нешаблонной оценки конкретного положения дел. Катализатором развития России может также стать общенациональное воодушевление от профессиональной деятельности. Все больше наших успешных компаний осознанно или неосознанно приходят к тому, что делать бизнес надо в удовольствие. Успешно-счастливые компании управляют не качеством товаров (услуг), а уровнем кайфа от работы. Возможно, "бизнес-кайф" вполне может быть нашей национальной бизнес-идеей, а слоган "Бизнес - это удовольствие" - лозунгом такого процесса.

И получается, что подобно счастливым семьям счастливые компании похожи друг на друга. Но чем? Оказывается, они управляют не качеством, а кайфом (!). Что интересно, компании кайфуют от противоположных вещей: "...одни внедрили стратегическое планирование - другие категорически от него отказались... одни растят менеджеров внутри компании - другие уверены, что без притока людей извне фирме грозит застой". Разумное объяснение разнообразия счастья одно - каждая компания как живой организм имеет свой информационно-генетический код. Значит, система управления должна соответствовать этому коду, т.е. быть в гармонии с ним.

Более того, может, в этом и есть определенная изюминка, позволяющая учесть национальные особенности психологии рабочей силы. В современном российском бизнесе избранных можно выделять по трем параметрам: квалификация, креативность, надежность. Отметим, что доля квалифицированных в России примерно такая же, как в других странах аналогичного уровня развития, креативных заметно больше, а надежных заметно меньше.

1. **Развитие управленческой мысли в России**

Понимание необходимости целенаправленной подготовки специалистов к управленческой деятельности с помощью научных методов и на научной основе, а, следовательно, и осознание общей роли и значимости науки управления как самостоятельной отрасли знаний упрочилось в нашей стране лишь в 60-е гг. XX в. Понятие «менеджмент» вошло в современную российскую лексику в связи с переходом к рыночным преобразованиям в экономике страны. Вместе с тем понятно, что строительство и функционирование российского государства на всем протяжении его истории не могло осуществляться без функции управления. Реализация этой функции находилась в неразрывной связи с некоторыми характерными особенностями формирования и развития российского общества. Очертим их вкратце.

Развитие России со времени формирования Московского государства характеризовалось следующими особенностями.

1. «Рваный ритм» развития (чередование периодов интенсивного развития с временами «застоя»).
2. Неустойчивость положения в мире (периоды могущества и упадка).
3. Несбалансированность по сферам жизнедеятельности (блестящие, но часто кратковременные успехи в военном деле, искусстве, науке при сравнительно низком уровне хозяйства страны, невысоком бытовом комфорте и качестве жизни большинства населения).
4. Непрочность достигаемых успехов практически во всех областях.

Эти особенности можно объяснить тем, что с возникновением Московского государства жизнедеятельность русских людей определяли два фундаментальных фактора:

1. служебно-домашняя цивилизация в России;
2. русская сельская община.

Оба фактора сходным образом влияли на хозяйственную материальную деятельность, тормозя ее развитие.

Рассмотрим влияние этих факторов, но прежде введем необходимые понятия.

В обществе существует большое количество разнообразных видов деятельности: экономическая, политическая, религиозная, научная, идеологическая и т. д. Можно ли сказать, что какие-то из них являются более фундаментальными по сравнению с остальными? Это сложный вопрос. Современные петербургские исследователи (А.О. Бороноев, Ю.М. Письмак, П.И. Смирнов) полагают, что деятельность может совершаться для кого-то или для чего-то, т. е. «в пользу» самого деятеля, ради «другого» (этим «другим» может быть человек, общество, Бог, природа и т. д.) и просто ради процесса деятельности. Это фундаментальная черта деятельности, из чего следует, что базовых разновидностей деятельности только три, ибо анализ логических возможностей дает лишь три варианта, исчерпывающих всю полноту выбора.

Деятельность, совершаемая деятелем для себя. Еецель — обеспечить существование деятеля, удовлетворить его потребности, вообще принести ему какую-то выгоду. Назовем эту разновидность «для себя деятельностью», или «эгодеятельностью».

Деятельность, совершаемая деятелем ради другого. Этим «другим», как сказано, может быть любой субъект или объект. Назовем эту разновидность «для другого деятельностью», «альтердеятельностью» или «служебной деятельностью», «службой».

Деятельность, совершаемая деятелем ради самого процесса деятельности (т. е. для нее же самой). Вполне логично назвать эту разновидность «игровой деятельностью» или просто «игрой». Эгодеятельность и альтердеятельность являются объективно необходимыми разновидностями деятельности. Общество существует на основе их сочетания, но одна из разновидностей может стать господствующей и оказаться характерным признаком конкретного общества.[[1]](#footnote-1)

Как правило, для каждого человека жизненно важно быть принятым в обществе и что-то значить в нем. Социальная значимость представляет собой способность оказывать воздействие на ход событий в обществе. Противоположное понятие - социальное ничтожество. Люди «в норме» избегают социального ничтожества и стремятся к социальной значимости. Она - главный стимул деятельности людей как социальных существ.

На уровне обыденного сознания люди плохо понимают свое подлинное стремление. Социальная значимость не выступает для них как ясная и желанная цель. Они стремятся к более привычным для них ценностям, которые мы назовем модусами (т. е. формами проявления или существования) социальной значимости. Именно к ним стремятся люди более осознанно, обретая вместе с ними социальную значимость.

Модусами социальной значимости являются:

- святость (праведность, духовность);

- знание (информация);

- слава (популярность, известность);

- мастерство (профессионализм);

- хозяйство (дело, предприятие);

- власть, богатство (капитал, состояние).

С обладателями этих ценностей другие люди «считаются», их «принимают во внимание».

Отдельные модусы могут хорошо совмещаться друг с другом, например богатство и хозяйство, мастерство и слава. Другие же такой способностью не обладают, например святость и богатство («Легче верблюду пройти сквозь игольное ушко, чем богачу попасть в Царство Небесное»), В практической жизни желательно обладание несколькими «сцепленными» ценностями, чтобы добиться социальной значимости и устойчиво обладать ею, например знанием и славой (популярностью), богатством и хозяйством (делом) или властью и т. п.

Обществу не безразлично, кто, когда и на каких условиях получает в распоряжение названные ценности. Оно заинтересовано, чтобы они были доступны людям и «работали» как стимулы деятельности. Но общество не может оставить без контроля процесс обретения богатства, власти, славы и т. п. В нем существуют определенные процедуры или способы, позволяющие обеспечить доступ к этим ценностям «по праву и закону», чтобы конкуренция людей из-за них была введена в какие-то рамки и не служила источником постоянного напряжения. Эмпирически таких процедур существует неопределенное количество, но в сущности возможны только два принципиально отличных друг от друга способа получения социального признания.

Первый способ - личная экспертиза. Суть его в том, что собрание правомочных судей (экспертов) признает право именно этого конкретного индивида на обладание властью, богатством, почестями и т. п. Судьями могут быть все члены данного сообщества, обладающие соответствующими правами, а может быть и один человек (монарх, президент). Примеры личной экспертизы — решение суда, оглашение завещания, присуждение ученой степени, выборы должностных лиц и т. п.

Второй способ - «безличный» (плирыночный). В этом случае процедура получения социального признания сводится к акту купли-продажи. Если продукт или рабочая сила данного человека признаны рынком, то тем самым в известной мере признана и его социальная значимость, причем позитивная, поскольку усилия человека по производству товара на законной основе компенсированы обществом. Рыночный способ отличается от экспертизы тем, что для рынка конкретный человек сам по себе безразличен и оценивается только как носитель социальной функции (товаровладелец или товаропроизводитель).

Помимо способов получения социального признания обществу не безразличны и средства, которые использует личность для достижения славы, богатства, власти и т. п.[[2]](#footnote-2)

Современное общество существует на основе производительного труда, поэтому чем большую долю труда может предложить обществу человек, тем на большую социальную значимость он может претендовать. Рассуждая абстрактно, труд — единственное законное средство достижения любого модуса социальной значимости. Поскольку это единственное средство, зависящее от самого человека и находящееся в его распоряжении (предполагается, что он в нормальном состоянии способен к труду), право на труд — неотъемлемое право человека. Общество должно дать ему возможность реализовать себя в жизни законным путем.

Лишить человека права на труд означает исключить его из общества в качестве значимого социального существа. Безработица как таковая, пусть обеспеченная или даже затопленная частными и государственными субсидиями, унижает человека и делает его несчастным. Поэтому все декларации о пользе безработицы для экономики глубоко аморальны.

В реальности существуют и другие (помимо труда) средства приобретения отдельных модусов социальной значимости, которые общество допускает по разным причинам. Считаются законными такие средства, как творчество, подвиг, жертва, дар, удача. Нечестными же и незаконными признаются средства, основанные на обмане или насилии: воровство, мошенничество, грабеж, вымогательство и т. д.

Очень интересным средством получения социальной значимости оказывается посредничество между заинтересованными сторонами, основанное, как правило, на контроле за информацией. Интересно оно тем, что его трудно назвать честным или нечестным. Ведь при посредничестве в торговле не ясно, где кончается законная коммерция и начинается незаконная спекуляция. Поэтому признание честности и законности посредничества представляет собой очень сложный вопрос.

В социологии есть научные направления (например, структурно-функциональный анализ), в которых высказано утверждение, что в основе социальных систем лежат определенные системы ценностей. Хотя еще не вполне ясно, какие именно ценности лежат в основе общества, мы в дальнейшем исходим из представления о том, что таковыми могут быть две важнейшие ценности - личность и общество. Преобладание одной из них определяет тип общества, так как в зависимости от этого получает господство одна из разновидностей объективно необходимой деятельности (деятельность для себя и деятельность для другого), а также формируются экономика, мораль и право.

Немецкий социолог М. Вебер ввел представление о четырех типах хозяйства — домашнем, меновом, натуральном и денежном. Основные типы — домашнее и меновое хозяйства. Они отличаются целью производства. Домашнее хозяйство, независимо от величины, ведется для непосредственного удовлетворения потребностей, будут ли то потребности государства, личности или союза потребителей. Домашнее хозяйство может вестись в рамках целой империи. Цель менового хозяйства — производство для обмена, а в конечном счете — получение прибыли.

Натуральное и денежное хозяйства отличаются наличием или отсутствием денег в хозяйственном обороте. Хозяйство без употребления денег называется натуральным, хозяйство с применением денег — денежным.

Ясно, что меновое хозяйство может быть натуральным, если обмен товарами осуществляется без посредничества денег. Так было в ранние эпохи развития общества, так случается и ныне, когда денежное обращение по каким-то причинам нарушено (бартерный обмен). Домашнее же хозяйство может быть денежным, когда деньги употребляются для взаиморасчетов между отдельными производственными организациями.

Рыночное хозяйство есть меновое денежное хозяйство. Его цель — получение прибыли, выражаемой в деньгах, с помощью обмена товаров на рынке. Оно намного удобнее и эффективнее натурального менового хозяйства главным образом потому, что позволяет сопоставить расход и доход в одинаковых расчетных единицах.[[3]](#footnote-3)

Мы можем теперь очертить образы рыночной (западной) и служебно-домашней (российской) цивилизаций и сравнить их между собой.

Все модусы социальной значимости в служебно-домашней цивилизации доступны людям, но не по свободному выбору отдельного лица, а как представителям социально-профессиональных групп, т. е. на условиях выполнения общественной функции — службы. Поэтому служебная деятельность оказывается господствующей.

Рынок как способ получения социального признания сводится к минимуму. Он существует лишь как социальный институт, обеспечивающий обмен товарами и снабжение средствами существования функционально различных групп. Личная экспертиза в получении признания становится ведущей. Для продвижения в любой сфере деятельности необходимо проходить испытания, сдавать экзамены и пр.

Из модусов социальной значимости ведущими являются власть или святость, а ценность «общество» преобладает над ценностью «личность».

Часто возникает государство-хозяйство, управляемое из центра с помощью чиновников и под властью верховного правителя — фараона, богдыхана, царя. Производство в этом государстве-хозяйстве ведется для внутреннего потребления самих производителей. Его, в соответствии с этим признаком хозяйства, подмеченным Вебером, можно назвать «домашним», как и всю цивилизацию, возникающую на его основе. Но если использовать в качестве основного признака разновидность деятельности, то эту цивилизацию можно назвать служебной (поскольку в ней преобладает служебная деятельность). В целом же ее общее название будет «служебно-домашняя».

В служебно-домашней цивилизации свободе индивида по достижению социальной значимости поставлены всевозможные препоны, поэтому объективно необходимая деятельность развивается в ней крайне медленно. Эта цивилизация может существовать тысячелетиями, фактически не меняясь. С точки зрения скорости развития эта консервативность — недостаток. Но ее же, с точки зрения длительности существования, можно оценить как достоинство.

В рыночной цивилизации любой индивид формально обладает правом притязать на любую ценность. В этой цивилизации ведущим модусом социальной значимости постепенно становятся богатство и связанные с ним хозяйство и мастерство. Другие модусы — слава, знание, власть — также ценятся высоко.

Из двух разновидностей деятельности главной становится эгодеятельность, выступающая в обличье рыночной, а рынок — ведущим способом получения социального признания. Личная экспертиза остается заметной в областях деятельности, где сказываются личные качества человека (наука, искусство, политика и т. п.). Ценность «личность» преобладает над ценностью «общество». Цель производства в отдельных хозяйствах — получение прибыли на рынке. Поскольку оба признака — тип хозяйства и ведущая разновидность деятельности — являются рыночными, ее с полным основанием можно назвать рыночной.

Рыночная цивилизация имеет мощный внутренний источник развития — свободную деятельность личности, стремящейся к социальной значимости. Поэтому она развивается чрезвычайно быстро. Но ее развитие порождает проблемы, потенциально опасные для собственного существования: загрязнения окружающей среды и истощения природных ресурсов. Основные модусы этой цивилизации — богатство и хозяйство, поэтому количество людей, стремящихся к ним, постоянно увеличивается. Поскольку же богатство и хозяйство нуждаются в материальном носителе, рыночной цивилизации требуются неограниченные ресурсы, что невозможно. По своей природе такая цивилизация содержит элементы собственного уничтожения. Прошло всего 200 лет после Великой французской революции, когда эта цивилизация стала господствовать в Европе, и результаты таковы, что не ясно, просуществует ли она еще столько же.[[4]](#footnote-4)

В реальной истории обе цивилизации в чистом виде не встречаются. Можно говорить лишь о ведущей тенденции в конкретном обществе. Примеры стран с преобладанием домашней цивилизации — Древний Египет, Спарта, Китай, Россия со времен Московской Руси. Примеры стран с преобладанием рыночной цивилизации — Карфаген, Афины, Господин Великий Новгород до завоевания Москвой, страны Запада.

В обществе нет внутренних причин, побуждающих его выбрать один из типов цивилизации. Этот выбор определяется внешними причинами. Важнейшие из них: 1) природные условия и 2) внешняя опасность.

Если природная среда богата пищевыми ресурсами, но их освоение требует согласованной работы большого количества людей, то почти неизбежно возникновение служебно-домашней цивилизации мирного типа.

Если же природная среда образована небольшими и разнообразными ландшафтами, где рядом соседствуют горы, равнины, лесные массивы, а местность пересечена реками, текущими в крупные водоемы, то вероятнее возникновение рыночной цивилизации.

Что касается внешней опасности, то если она велика и постоянна, общество вынуждено концентрировать свои силы для борьбы с ней. Дополнительный продукт целенаправленно изымается для общественных нужд и сосредоточивается в руках государя. Возникает военизированная домашняя цивилизация, подчиняющая нуждам обороны всю свою жизнедеятельность. Когда же опасность невелика, то шансы на возникновение рыночной цивилизации предпочтительнее.

«Приложив» признаки, свойственные обеим цивилизациям, к России, мы без труда обнаружим в ней черты именно служебно-домашней цивилизации, возникшей под влиянием внешней угрозы в период формирования Московского государства. Веками русские «держали щит меж двух враждебных рас: монголов и Европы» (А. Блок), и это обстоятельство вынудило их принять тяжкую власть московских государей.

В Московской Руси сформировался особый тип государственности — служилое государство (А. Медушевский). Общество и государство в ней было трудно разграничить: каждое сословие, слой, группа выполняли только им присущие служебные функции, занимая строго определенное место в общественной иерархии, закрепленное в законодательстве. При этом формирование сословий происходило под непосредственным влиянием государства, а административные учреждения существовали для обеспечения функций каждого сословного слоя. В целом же все русское государство представляло собой совокупность сословий, так или иначе связанных с государевой службой (Л. Н. Гумилев).

Что касается модусов социальной значимости, то все они были доступны русским людям, но не на основе свободного выбора, а как представителям соответствующих социальных групп. Святость была уделом духовенства; богатство по преимуществу предназначалось купцам, хозяйство, как предприятие для получения прибыли, также вели купцы (для дворян хозяйство было средством обеспечить возможность несения ими государевой службы); власть принадлежала чиновникам (обычно дворянам), слава — военному сословию (преимущественно дворянам, как и власть), мастерством в России в связи со слабым развитием рынка интересовались относительно мало, но оно было доступно «розмыслам» (инженерам) и высоко ценилось мастеровыми (рабочими), о чем свидетельствуют сказы горнозаводского Урала и Тулы; знание осваивали разные профессиональные группы, но долгое время оно сохранялось по преимуществу духовенством. Крестьянам была дана возможность обеспечивать свое существование («кормиться от земли»), плодиться и размножаться. Им же государство позволяло расселяться на новых землях.

Взамен каждое сословие выполняло определенные функции. Духовенство просвещало и утешало народ, дворянство обеспечивало защиту Отечества и функционирование государственной машины, купцы снабжали государство необходимыми припасами, высшие аристократические круги вместе с государем формировали внутреннюю и внешнюю политику, а крестьяне кормили стальные группы и поставляли рабочую силу для выполнения всех «черных» работ.[[5]](#footnote-5)

Функционирование общества на основе служебной деятельности имеет ряд довольно неприятных следствий.

Во-первых, эта деятельность консервативна. Она осуществляется на основе многочисленных документов — законов, инструкций и пр. Изменить же любую инструкцию достаточно сложно. Сначала нужно осознать, что она устарела. Затем кто-то должен предложить нечто новое и хотя бы формально узаконить ее (а инициатива, как известна, наказуема). Наконец, все работники, действия которых подпадают под положения инструкции, должны были изменить свою деятельность, что происходит медленно.

Во-вторых, эта деятельность имеет крупный недостаток, который можно назвать «служебным соблазном». Суть его в том, что служащий постоянно находится в ситуации нелегкого выбора. С одной стороны, служебный долг требует от него бескорыстия, в пределе — самопожертвования. С другой, — можно использовать служебные полномочия в корыстных целях. Возникает противоречие между естественным стремлением к социальной значимости (подкрепляемым инстинктом самосохранения) и служебным долгом. На личностном уровне оно может разрешиться как в пользу долга, так и в пользу эгоистических устремлений.

«Служебный соблазн» приводит к тому, что целый правящий слой или даже сословие «забывают» свои служебные функции, стремясь переложить все тяготы службы на низшие слои, а себе оставить лишь привилегии. В истории России это повторялось неоднократно. Так, когда боярская родовая знать не смогла обеспечить управление государством в новых условиях, московские великие князья и цари сформировали вокруг себя слой служилых людей — дворянство — как надежную опору трону и источник кадров для выполнения важнейших государственных функций. Но к царствованию Александра I дворянство постепенно освободило себя от них, не сумев при этом стать деятельным хозяйственным классом. Чтобы исправить ситуацию, Сперанский, используя петровскую Табель о рангах, привлек к работе «новый правящий класс», уравняв на службе дворянина с разночинцем. Но к концу XIX в. и новая бюрократия, разросшаяся донельзя, открыто и принципиально приносит в жертву личным и семейным интересам дело государства.

Октябрьская революция продолжила традицию расширения доступа к власти лицам из низов, изобретя Советы. Благодаря инициативе энергии «выходцев из народа» страна превратилась во вторую мировую сверхдержаву. К сожалению, советско-партийный руководящий слой деградировал еще быстрее, чем любой российский правящий класс до него. После Великой Отечественной войны, когда были решены задачи восстановления народного хозяйства, страна на волне патриотического подъема вырвалась в космос. Но в это же время «властвующая элита», с одной стороны, догматически твердила о недостижимых целях, не давая возможности трезво и спокойно обсудить перспективы развития страны, а с другой — полностью предала забвению государственные и национальные интересы.

В-третьих, поскольку консервативная служебная деятельность приводит к постоянному технологическому отставанию служебно-домашней цивилизации от рыночной, возникают еще два неприятных дополнительных эффекта.

Первый из них заключается в том, что для ликвидации отставания общество вынуждено концентрировать свои ресурсы и совершать «рывок». Результат при этом достигается коллективными усилиями и за счет принесения интересов личности в жертву общественным. Необходимая энергия в массах возбуждается путем пропаганды, романтических лозунгов, эксплуатации чувства патриотизма и подкрепляется репрессиями. Пока разрыв в технологических уровнях обеих цивилизаций не слишком велик, он может быть ликвидирован путем рывка. Но результат его не может быть прочным. Как только цель достигнута, общество «успокаивается», начинает восстанавливать силы и... отставать вновь. Ибо ни характер деятельности, ни люди не изменились.[[6]](#footnote-6)

Второй неприятный эффект — возникновение «цивилизационного соблазна». Суть его в том, что часть правящей и интеллектуальной элиты, видя комфорт, свободы и защищенность личных интересов в рыночной цивилизации, начинает смотреть на свою страну как на что-то ущербное, неполноценное, подлежащее радикальному и быстрому исправлению. В результате элита утрачивает способность видеть реальные национальные интересы, а также моральную готовность твердо и настойчиво их защищать. В целом правящая верхушка оказывается не в состоянии проводить последовательную внутреннюю и внешнюю политику, обеспечивающую интересы страны.

Анализ ценностей русской сельской общины показывает, что она не способствовала прогрессу материальной хозяйственной деятельности. В ней нельзя было получить социальную значимость через модусы, свойственные рыночные цивилизации (хозяйство, богатство, мастерство). Фундаментальные ценности, на основе которых функционировала община, обеспечивали:

- биологическое выживание в суровых исторических условиях, а в благоприятных — и процветание русского народа (с середины XVI до начала XX в. население страны увеличилось примерно с 10 млн. до 170 млн. человек);

- колонизацию громадных диких просторов, которая происходила способом перелета (В. О. Ключевский), т. е. возникновения поселений, слабо связанных с материнской метрополией путями сообщения и товарооборотом.

Древнейшей и важнейшей ценностью русской общины была сама община, «мир» как основа и предпосылка существования любого ее члена. В условиях жестокого внешнего давления со стороны Востока и Запада русские могли сохраниться как самобытный народ и найти необходимые ресурсы противодействия лишь коллективными усилиями и лишь за счет принесения интересов личности в жертву могли конкурировать с деятельностью рыночного типа, занявшей господствующее положение в западной цивилизации.

В советское время тип развития страны принципиально не изменился. Только после нэпа была практически полностью перекрыта струя рыночной деятельности, которая в царской России имелась и даже постепенно усиливалась. Проигрыш России в мирном соревновании с Западом был предопределен.

«Перестройка» и «рыночные реформы» были нужны. Но проводить их следовало с учетом общей бесперспективности рыночной цивилизации, ясно понимая и защищая коренные интересы России. Прежде чем менять тип цивилизации, — а в стране идет именно этот процесс, — нужно было четко определить, насколько это возможно и необходимо.

Главная проблема человечества состоит в том, чтобы обеспечить стремление людей к социальной значимости, не подорвав при этом условия собственного существования. Принципиальный выход один: направить их энергию в сферу духа, которая безгранична. Только дух способен бесконечно поглощать человеческую энергию, возвращая ее людям в виде новой облагороженной силы. Нужно расширять доступность для людей «нематериальных» модусов значимости (праведность, знание, мастерство), чтобы самореализация человека в обществе не подрывала условий существования ни того, ни другого. Доступнее для людей должны стать и «политические» модусы — власть и слава, ибо общество также способно поглотить часть человеческой энергии без вреда для природы. Необходимо строить подлинную демократию.[[7]](#footnote-7)

Вторая важная проблема — как и чем заполнить свободное время, появляющееся у человека в результате научно-технического прогресса. Современные технологии способны обеспечить удовлетворение важнейших жизненных потребностей личности при относительно коротком включении ее в процесс производства. Нынешнее общество пытается заполнить досуг всякого рода «развлечениями», для чего построило мощную индустрию шоу-бизнеса, туризма, спортивных соревнований и т. п. Оно также предоставило человеку сексуальную свободу, снабдило его видеотехникой, электронными играми и проч. К сожалению, качество большинства развлечений весьма сомнительно. Они основаны на эксплуатации низменных сторон человеческой души — физиологической чувственности, стремлении человека к агрессии, насилию и разрушению, жадности и властолюбии. Все они в своей массе «снижают» человеческий дух, разрушают его светлые и благородные стороны — бескорыстие, любовь к ближнему, чувство долга, способность к интеллектуальным наслаждениям, романтику героизма и пр.

Принципиальный выход здесь видится в переориентации человеческой активности в сферу «священных игр» (Платон), играя в которые человек мог бы укреплять свой дух и получать радость жизни как подлинно свободное существо. В частности, было бы полезно подумать о восстановлении и укреплении обрядовой стороны жизни, об использовании религиозных ритуалов и традиций, отработанных веками, о массовых праздничных действах, о спортивном движении и т. д.

В целом же речь должна идти о построении цивилизации, где гармонично сочетались бы основные разновидности деятельности — деятельность для себя (эгодеятельность), деятельность для другого (служебная) и игра. При этом самоутверждение человека происходило бы преимущественно в сфере духа. Пусть в своем окончательном воплощении эта цивилизация была бы недостижима. Но, двигаясь в направлении ее, человек мог бы, самоограничиваясь в материальной сфере, реализовывать себя как духовно-социальное существо.

Подчеркнем, подобная перспектива — всего лишь абстрактная возможность. Воплотить ее в жизнь неимоверно трудно. Но другого выхода, по-видимому, нет, поскольку длительное существование рыночной цивилизации весьма сомнительно.[[8]](#footnote-8)

**2. Особенности современной российской управленческой мысли**

**2.1 Современные российские менеджеры**

Каждая организация - живой организм. Работа организации - это ее жизнь. У всех она складывается по-разному. Несмотря на большое количество работ, анализирующих причины успехов и неудач в бизнесе, практически невозможно сказать точно, отчего расцвела или, наоборот, закончила жизнь та или иная фирма. Опыт показывает: глубокие знания специалистов и профессионализм управленцев являются необходимыми, но недостаточными условиями постоянно эффективного бизнеса. Для стабильно успешной работы нужна некая жизненная энергия, получаемая из другого, во многом неведомого, источника. И зачастую, чтобы найти его, надо выйти за узкопрофессиональные рамки, стремясь к формированию более широкого видения мира и своего места в нем. Для компаний это воплощается в особенностях корпоративной культуры. В растущем количестве фирм склонны считать, что состояние души играет важную роль в успехе организации и во многих случаях является не только конкурентным преимуществом, но и фундаментом всей деятельности компании.

Сейчас в России работает первое поколение отечественных менеджеров. Многие из них сделали достаточно быструю карьеру в условиях слабой конкуренции. Они занимают высокие посты просто потому, что подобно многим бизнесменам "первой волны" вовремя сориентировались и достаточно случайно попали в ту или иную быстро развивающуюся компанию.

С бизнесменами жизнь уже многое расставила по своим местам. На смену персонажам авантюристического толка уже практически везде пришли более адекватные предприниматели. Аналогичные процессы происходят сейчас и в среде менеджеров. Для развития бизнеса необходимо осваивать эффективные технологии работы, модернизировать производство и т.д. В этом заинтересованы как собственники, так и наемные менеджеры. Бизнесу все больше требуются эффективные руководители, способные целенаправленно внедрять рациональные технологии управления и повышать результативность компаний.

Важнейшим фактором стабильно эффективного бизнеса становится профессионально грамотный конструктивный менеджмент. В России, как и во всем цивилизованном мире, постоянное наращивание знаний и навыков менеджеров стало необходимым условием успешного бизнеса. Руководитель любого уровня должен быть обучаем и обязан повышать свое профессиональное мастерство. Ему также должен быть присущ творческий подход к управлению. Все это становится неотъемлемыми чертами отечественного топ-менеджера. Этого требует бизнес, этого требует жизнь. Руководители, не понявшие сути происходящих перемен и не начавшие осваивать рациональные технологии управления, столкнулись с большими трудностями.

В итоге процесс пошел: отечественные руководители все более отчетливо осознают необходимость "регулярного" менеджмента, внедрения эффективно-конструктивных управленческих технологий в своих компаниях. Современный топ-менеджер почувствовал острую потребность расширять и углублять свои базовые знания и навыки. В начале XXI в. стало заметно, как быстро отечественные управляющие освоили стандартные западные учебники. Безусловно, само по себе знакомство россиян с лучшими образцами теории и практики мирового менеджмента является положительным фактором развития отечественного бизнеса. Также позитивно и стремление применить зарубежный опыт в своих организациях. Однако попытки внедрения западных управленческих технологий сопряжены с большими проблемами. Очень часто эффект оказывается незначительным. Компании либо разочаровываются и теряют желание что-то изменить, либо продолжают тратить ресурсы на поиски все новых "правильных" решений.[[9]](#footnote-9)

Еще одна важная составляющая эффективно-конструктивного менеджмента связана с ключевым параметром - эмоциональным состоянием персонала. Практика показывает, что зачастую разница в производственных успехах лишь отчасти зависит от знаний и навыков сотрудников. Кроме профессионализма важнейшим качеством руководителя оказывается не таранный, агрессивно-истеричный напор, а житейская мудрость и умение создать позитивный настрой.

Самые великолепные планы и проекты часто губит отсутствие энтузиазма и хорошего настроения. Любые стратегические и тактические проблемы решают люди, и если их чувства не соответствуют масштабу поставленных задач, то эффективность бизнеса резко снижается. Поэтому конструктивный менеджер должен быть эмоционально зрелым и компетентным. Согласно достаточно распространенной точке зрения работа не место для развлечений, а офис - территория "без эмоций".

В реальной жизни эффективность работы во многом зависит от того, что люди чувствуют, выполняя ее. Любую, даже самую тягомотную, работу можно делать весело, с огоньком. И наоборот, даже самой творческой деятельностью можно заниматься со злобно-звериной серьезностью и агрессивной истеричностью. Корпоративное чувство юмора, взаимное внимание, множество ежедневных взрывов смеха на каждого сотрудника - важнейший стратегический ресурс любой компании. В конечном счете успех любого бизнеса зависит в том числе и от эмоционального настроя сотрудников.

Подавление и отсутствие эмоций - отнюдь не синонимы их рационализации. Подавление означает, что человек силой воли заставляет себя не чувствовать возникающих эмоций. Но при этом теряется информация, сообщаемая эмоциями. Более того, рано или поздно подавленные эмоции все равно найдут выход, и вполне вероятно, что восприятие ситуации будет искажено: люди начнут раздражаться, обвинять во всех неудачах фирму, других сотрудников, обстоятельства или, наоборот, заниматься самобичеванием. Эмоции в конечном счете влияют на все наши решения и действия. Эмоциональная компетентность - это способность определить свое состояние и оценить его влияние на наше поведение.

Если мы адекватно понимаем эмоциональные импульсы, то способны "подсказать" своему мозгу, что делать. Результатом становятся не только рациональные действия, но и спокойствие, внутренний баланс, устойчивость. Задача эмоционально зрелого, конструктивного руководителя - научиться предугадывать эмоции, направлять их в нужное русло, а не подпадать под их влияние. Эмоциональная компетентность - это отнюдь не исключительно "подавление и сокрытие" эмоций. Как и не свобода всегда выражать свои эмоции "без тормозов".

Понимая природу своих эмоций, люди способны уберечь свои ощущения и восприятие действительности от искажения. Реальная оценка ситуации приводит к правильным действиям. Все это открывает большие перспективы и создает весомые конкурентные преимущества эмоционально разумным менеджерам и компаниям. Специалисты уже отмечали, что, по данным исследований успешных руководителей и компаний, эмоционально разумные и компетентные лидеры достигают лучших результатов, чем те, кто опирается исключительно на интеллект и знания в области менеджмента. Эмоциональная компетентность оказывается не только важным фактором гармонии в жизни людей, но и существенным конкурентным преимуществом в бизнесе. "Эмоционально разумные компании", стремящиеся понимать людей, по своим результатам все чаще и чаще превосходят компании, где такому пониманию не уделяется должного внимания.[[10]](#footnote-10)

Одним из аспектов такой разумности является эмоциональное понимание ключевых компетентов - людей, являющихся мозгом вашего бизнеса. Это может быть вашим важнейшим конкурентным преимуществом. Определив у себя людей, уход которых приведет к очень значимым, практически невосполнимым потерям для бизнеса, разумный руководитель начинает конкурировать за этот ценнейший трудовой ресурс. Зачастую такие работники больше всего ценят возможности роста и самовыражения. Элита любит перспективу. С ними нужно уметь договариваться. Иначе за вас это сделают другие. Эмоциональный контакт может сыграть в этом решающую роль. Не стоит жалеть усилий в этом направлении. Но еще раз подчеркнем: значительные затраты эмоционально-энергетических ресурсов оправданны, лишь когда речь идет о действительно элитных кадрах, обладающих уникальным для вас сочетанием квалификации, креативности и надежности.[[11]](#footnote-11)

**2.2 Современные теории менеджмента и сферы возможных решений**

Единственно правильных управленческих технологий не существует по определению, а здравый смысл является важнейшей составляющей всех менеджерских действий. При всей очевидности и кажущейся простоте таких утверждений на практике именно здесь возникает немалое количество проблем. Причем не только в России. Один из классиков менеджмента - П. Друкер еще в 1954 г. писал: "Оживленные дискуссии, которые ведутся сегодня о целях менеджмента на предприятии, в основном сводятся к поиску одной единственно правильной цели. Однако этот поиск не только может оказаться столь же бесплодным, как поиски "философского камня", но и причинить вред или направить усилия менеджеров по ложному пути. Управлять бизнесом - значит находить оптимальное равновесие между его разнообразными потребностями и целями. Для этого необходим здравый смысл. Поиск же единой цели - это, по существу, поиск магической формулы, которая сделает здравый смысл ненужным. Попытки заменить здравый смысл формулой всегда неразумны; единственно правильный путь управления бизнесом - это понять, что здравый смысл возможен и обязателен в этом процессе". Написано более 50 лет назад, но вполне актуально и сегодня.

Управленческие технологии несут в себе и широкие возможности, и серьезные опасности. Суть вопроса - кто, когда и как их применяет. Российские практики, с одной стороны, успешно используют менеджмент здравого смысла, с другой - тянутся к знаниям и разработкам мировой менеджерской мысли. Однако есть дистанция огромного размера между потребностями российского руководителя и западными трудами по проблемам управления. Они написаны в совсем иной среде, для людей с другой ментальностью и зачастую отражают реалии другого этапа эволюции общества и бизнеса.

Руководитель российского предприятия зачастую вынужден свой "совково-ленивый" или "интеллигентно-разболтанный" персонал, а также нетрезвую рабочую силу "дрессировать" в духе системы Тейлора или жестких методов, практикуемых в современных быстро развивающихся азиатских странах типа Гонконга, Сингапура, Тайваня или Южной Кореи. Но для повышения квалификации ему предлагают передовые разработки шведско-швейцаро-немецкого происхождения, воспевающие особенности методов формирования взаимоотношений австро-бельгийско-норвежских специалистов. В результате наш руководитель, с одной стороны, ощущает острую нехватку менеджерских знаний и навыков, с другой стороны, он всем своим существом чувствует неприменимость к своему реальному бизнесу большей части написанного о технологиях современного менеджмента.

Существенные различия трудовой этики разных социальных групп, населения различных территорий и работников разных отраслей имеются практически везде. Одна из форм их проявления в России - широкое распространение взглядов на взаимоотношения на производстве, соответствующих западным взглядам второй половины XIX в. Одновременно в новых рыночных организациях, занятых, прежде всего, в высокоинтеллектуальных сферах бизнеса, рабочая атмосфера напоминает западные "образцы" последней четверти ХХ в.[[12]](#footnote-12)

Конечно, знать историю изменений в отношениях сторон, участвующих в бизнесе, весьма полезно. Однако при этом необходимо очень тщательно оценивать, на какой стадии эволюции находитесь вы и ваш персонал. Ошибки в данной сфере чреваты серьезными последствиями. Поэтому внедрение любых менеджерских технологий должно сопровождаться повышенной осторожностью. В одном случае использование элементов современного западного менеджмента вполне оправданно, в другом - явно преждевременно и неуместно. Например, сомнительно, что эффективность бизнеса существенно повысится, если американская компания попытается привить российским рабочим настоящую японскую культуру массового производства.

Бизнес вообще и каждое предприятие в частности проходит все стадии, но своего - национального - развития. Главное - понять, на каком этапе находитесь вы и ваша рабочая сила в компании, отрасли и регионе. В зависимости от этого можно, например, оценить, что сейчас важнее: развивать творческое начало или наводить элементарный порядок. Порой необходимо заниматься жестким менеджментом, направленным на выбивание духа "совка" и разгильдяйства. Но важно не пропустить момент, когда целесообразно начать внедрение элементов коллективного творчества, командообразования и т.д.

Своевременно не начав перестраиваться, вы рискуете потерять наиболее квалифицированный персонал, который уйдет туда, где почувствует большее уважение к ценному трудовому ресурсу - своей личности. И наоборот, несвоевременно используемый мягко-демократичный стиль управления, с опорой на интеллект и сознательность работников, может привести к деградации и потере конкурентоспособности всего бизнеса, ибо персонал в целом будет работать недостаточно напряженно.

В теории менеджмента существует своя мода, причем колебания ее становятся все более частыми. На Западе уже много лет выпускается огромное количество книг и статей по проблемам теории управления. Периодически некоторые из работ вдруг становятся предметом всеобщего обсуждения, что не обязательно связано с возникновением новых проблем: иногда просто меняется настроение в бизнес-среде или появляется новое модное течение. И тогда какая-то актуальная, относительно новая теоретическая разработка привлекает всеобщее внимание. Так было всегда и везде: любая мода почти никогда не связана с практической эффективностью.

В дальнейшем модная теория в сфере менеджмента, как правило, становится еще одним камешком в создаваемых человечеством величественных горах управленческих исследований. И каждый такой камешек имеет свою ценность. На Востоке говорят, что Тибет не отверг ни одной песчинки. Но если раньше наиболее модные теории в сфере менеджмента находились в центре внимания достаточно долго, то сейчас процесс ускорился - новые разработки создаются и сменяют друг друга легко и быстро.

Поэтому руководитель должен осознавать: быть в курсе новых веяний - дело полезное, однако серьезное обсуждение вопроса, какая из очередных теорий лучше, по-видимому, аналогично размышлениям о том, что "эффективнее" носить: брюки или юбку. Кому что идет, какая нынче мода, погода и цели...

В процессе осмысления информации о различных методах управления менеджеру-практику необходимо также учитывать специфику различных подходов к организации бизнеса. Сфера рациональных решений в духе конструктивно-эффективного менеджмента ограничена, с одной стороны, крайностями догматического управления с его верой в непогрешимость стандартных методов решения всех проблем, а с другой - крайностями самобытного управления, основанного на вере в деловую смекалку и интуицию, позволяющие ежедневно принимать уникально-правильные решения зачастую без скучного анализа многообразных факторов.

Как уже отмечалось, среди различных классификаций менеджеров существует даже деление на "универсалистов" и "конкретистов". Первые склонны считать, что эффективный менеджмент - это единый набор правил и методик, которые используются в любой ситуации. Вторые ориентированы на уникальное решение каждой конкретной проблемы. В принципе, рождение любого дела - искусство, зрелость - технология. А затем все сначала. В любой области самые яркие таланты, как и созданные ими организации, не освоив базовых принципов культуры своего вида деятельности, быстро сгорают, оставляя после себя лишь шлейф дыма.[[13]](#footnote-13)

Очевидно, Россия и Запад приближаются к оптимальному менеджменту с разных сторон. Большую часть XX в. западный менеджмент был склонен к универсальному догматизму. Согласно наиболее распространенной точке зрения правильный менеджер должен был практически всегда действовать в соответствии с установками из учебников, проработанных в университетах и бизнес-школах. Ситуация начала меняться лишь в 1960-80-х гг.

Под влиянием впечатляющих результатов, достигнутых предпринимателями с нестандартным мышлением, как теоретики, так и практики стали постепенно осознавать, что для достижения успехов в бизнес-реальности нельзя оперировать только строгими категориями. Необходимо учитывать множество плохо предсказуемых и мало осязаемых факторов, причем не только экономико-финансовых, но и эмоционально-психологических, политических и т.д. Поэтому и на Западе появились разработки по различным аспектам эффективного ведения бизнеса, основанные на более широком видении мира. Отечественные менеджеры, наоборот, тяготеют к интуитивному менеджменту "делового чутья" и недооценивают значение стандартных методов решения проблем.

В целом не будет большим преувеличением сказать, что на рубеже XX-XXI вв. начался процесс сближения основ западного и отечественного эффективно-конструктивного менеджмента. Запад начал глубже осознавать действенность методов, базирующихся на психологии, интуиции и человеческих отношениях. Россияне же почувствовали вкус к более эффективной организации бизнеса путем формирования стандартных методик и процедур. Аналогичным образом в каждой конкретной организации сфера эффективно-конструктивного менеджмента находится между различными крайностями.[[14]](#footnote-14)

**Заключение**

История современного менеджмента в развитых странах насчитывает около 150 лет. История нового российского бизнеса - в десять раз короче. Отечественный бизнес и менеджмент эволюционировали очень быстро, зачастую за пару лет формируя то, на что во многих странах требовались десятилетия. Сейчас стало особенно заметно, какой большой путь пройден за этот период.

В то же время скорость развития рыночных отношений обусловила и возникновение новых проблем. Развитие бизнеса заметно обогнало процесс формирования гражданского общества, способного контролировать государственный аппарат и требовать от него адекватного выполнения своих функций. Бесконтрольность действий государственных органов серьезно препятствует формированию цивилизованной рыночной экономики в России. Именно способностью бизнеса и общества защищать свои интересы во многом станут определять характер дальнейшей эволюции российской жизни в целом и менеджмента в частности. А это, в свою очередь, будет важнейшим фактором развития России в XXI в.

Конечно, современный российский бизнес и менеджмент пока далеки от зрелости и совершенства. Полученный опыт и освоенные знания позволяют более точно оценить расстояние до лучших мировых образцов, которые также имеют достаточно большие резервы для совершенствования. Поэтому нет сомнений, что стремительно развивающийся отечественный бизнес и менеджмент будут продолжать "модернизироваться, русифицироваться и профессионализироваться". Россияне, работающие с удовольствием, как и он сам, будут не только увеличивать свои доходы, но и ловить кайф от участия в процессе эволюции российского бизнеса и конструктивного менеджмента, общими усилиями создавая то, что потомки, несомненно, назовут русским чудом.

Современному российскому менеджеру в целях достижения эффективного управления персоналом фирмы следует использовать в своей деятельности три основных фактора:

во-первых - удовлетворение материальных потребностей, т.е. экономическое стимулирование;

во-вторых - положительные или негативные стимулы в зависимости от конкретной ситуации, связанной с мотивами безопасности, - сокращение штатов или, наоборот, удовлетворение потребности работников, уверенности в своей занятости на фирме;

в-третьих - социальная адаптация, удовлетворение социальных потребностей и потребностей в причастности, уважении и самовыражении.

**Список использованной литературы**

1. Аколупина Р.Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала // "Управление персоналом" N 9, май 2009 г.
2. Гончаров А. Единое коммуникативное пространство управленческой команды // "Управление персоналом", 2008, N 21.
3. Грачев В. Применение современных технологий управления в совершенствовании деятельности предприятий // "Финансовая газета", 2007, N 30.
4. Журавлева Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса // "Кадровик. Кадровый менеджмент" N 9, сентябрь 2009 г.
5. Згонник Л.В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников // "Управление персоналом" N 24, декабрь 2009 г.
6. Карцева Н. Стратегические аспекты формирования и развития персонала // "Управление персоналом", N 8, апрель 2009 г.
7. Кортенко Л. Социально-экономическое развитие общества и эволюция понятия "оценка персонала" // "Управление персоналом" N 11, июнь 2009 г.
8. Моргунов Е. Факторы развития профессионализма // "Управление персоналом" N 14, июль 2008 г.
9. Никоненко А. Оценка персонала в современных Российских компаниях // "Управление персоналом" N 15, август 2009 г.
10. Никулина О. Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений // "Управление персоналом" N 12, июнь 2007 г.
11. Овчинникова Н. Состояние работы с персоналом на современном российском предприятии // "Управление персоналом" N 18, сентябрь 2008 г.
12. Пятенко С.В. Особенности национальной работы // "Финансовые и бухгалтерские консультации", 2007, N 3.
13. Сафаров С. Социокультурные основы управления развитием кадрового потенциала // "Управление персоналом" N 15, август 2008 г.
14. Скайлар Е. Особенности стимулирования топ-менеджеров // "Управление персоналом", 2008, N 3.
15. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в Российской Федерации: положительные и отрицательные аспекты // "Управление персоналом" 2008, N 6.
16. Шаповалов В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации // "Управление персоналом" N 18, сентябрь 2008 г.
17. Шарок Л. Пути эффективного использования человеческого капитала // "Управление персоналом" N 21 ноябрь 2008 г.
18. Шныренкова Л. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала // "Управление персоналом" N 14, июль 2009 г.

1. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в Российской Федерации: положительные и отрицательные аспекты // "Управление персоналом" 2008, N 6. С.23 [↑](#footnote-ref-1)
2. Пятенко С.В. Особенности национальной работы // "Финансовые и бухгалтерские консультации", 2007, N 3. С.49 [↑](#footnote-ref-2)
3. Сафаров С. Социокультурные основы управления развитием кадрового потенциала // "Управление персоналом" N 15, август 2008 г. С.17 [↑](#footnote-ref-3)
4. Аколупина Р.Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала // "Управление персоналом" N 9, май 2009 г. С.17 [↑](#footnote-ref-4)
5. Гончаров А. Единое коммуникативное пространство управленческой команды // "Управление персоналом", 2008, N 21.С.27 [↑](#footnote-ref-5)
6. Журавлева Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса // "Кадровик. Кадровый менеджмент" N 9, сентябрь 2009 г. С.39 [↑](#footnote-ref-6)
7. Карцева Н. Стратегические аспекты формирования и развития персонала // "Управление персоналом", N 8, апрель 2009 г. С.11 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кортенко Л. Социально-экономическое развитие общества и эволюция понятия "оценка персонала" // "Управление персоналом" N 11, июнь 2009 г. С.9 [↑](#footnote-ref-8)
9. Шныренкова Л. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала // "Управление персоналом" N 14, июль 2009 г. С.40 [↑](#footnote-ref-9)
10. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в Российской Федерации: положительные и отрицательные аспекты // "Управление персоналом" 2008, N 6. С.23 [↑](#footnote-ref-10)
11. Шаповалов В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации // "Управление персоналом" N 18, сентябрь 2008 г.С.31 [↑](#footnote-ref-11)
12. Сафаров С. Социокультурные основы управления развитием кадрового потенциала // "Управление персоналом" N 15, август 2008 г. С.19 [↑](#footnote-ref-12)
13. Скайлар Е. Особенности стимулирования топ-менеджеров // "Управление персоналом", 2008, N 3.С.17 [↑](#footnote-ref-13)
14. Шарок Л. Пути эффективного использования человеческого капитала // "Управление персоналом" N 21 ноябрь 2008 г. С.39 [↑](#footnote-ref-14)