

Ф.С. Исмагилова, Г.С. Миролюбова

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НА УРАЛЬСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В данной статье исследуется стратегия УЧР (управления человеческими ресурсами) и кадровая политика на двух крупных производственных предприятиях Уральского региона России. Дается характеристика стратегий УЧР и кадровой политики и описываются отличительные особенности современной политики управления персоналом на российских предприятиях в ходе реализации инновационной стратегии оборонительного типа. Прямой связи между стратегией УЧР и кадровой политикой в данном исследовании не обнаружено. Кадровая политика направлена на устранение слабых сторон и предупреждение возможных проблем в работе с персоналом, то есть ориентирована только на внутреннюю организационную среду. В кадровых политиках на обоих предприятиях преобладают патерналистские подходы к персоналу. До экономического кризиса основные стратегические задачи УЧР были направлены на предупреждение угрозы недостатка кадров на предприятиях. Предприятия вместо того, чтобы профессионально развивать персонал под потребности инновационной стратегии, перестраивали мотивацию под потребности работников. В ситуации экономического кризиса предприятия усилили стратегию снижения издержек. В то же время выявлено, что стратегии УЧР обоих предприятий не имеют своих отличительных особенностей. Это ставит проблему исследования психологических факторов, обуславливающих процесс принятия инновационного решения на предприятиях, и психологических механизмов перевода стратегических решений с системного уровня на субъектный.

Современная действительность изобилует неопределенностью, непредсказуемостью исходов активности как отдельного человека, так и больших и малых социальных групп. В таких условиях сложной психологической проблемой становится принятие решений. Если в стандартной ситуации эти решения не противоречат привычному ходу вещей и логически определены, то в условиях изменений, особенно глобального характера, они в большей степени связаны со способностью человека делать выбор в пользу альтернативы, позволяющей снизить уровень неопределенности и сделать ситуацию прогнозируемой, а следовательно, и более управляемой. Как правило, такая альтернатива носит инновационный характер [1; 2; 3; 4; 5].

В современной психологии существуют исследования психологических особенностей процесса принятия решения инновационного характера субъектом, однако не ставился вопрос о том, какие факторы влияют на процесс принятия инновационных решений в больших социальных группах, в частности на производственных предприятиях.

При управлении предприятием любого масштаба, формы собственности и направления деятельности в условиях нестабильности внешней среды необходимо выстраивать грамотную инновационную стратегию. Принципиальным для получения конкурентного преимущества является подчиненность всех организационных подсистем генеральной инновационной цели. Среди многочисленных факторов, влияющих на выбор типа инновационной стратегии, мы прежде всего обращаем внимание на ценностные ориентиры предприятия и эффективное использование персонала предприятия.

Нами проведено исследование, цель которого – выявить некоторые подходы руководства российских промышленных предприятий к выбору стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР) как функциональной стратегии общеорганизационной инновационной стратегии. Было проведено эмпирическое исследование методом case study и исследована ситуация двух уральских металлургических предприятий. Этические требования предоставления

информации обусловили необходимость называть их в данной статье предприятиями А и Б.

Предприятие А – пример несырьевого, связанного с инновациями развития производства в России. Предприятие перешло от поставок полуфабриката и необработанного металла в металлообрабатывающий бизнес и производство готовых изделий.

Предприятие Б – крупнейший в России производитель труб. Его конкурентные преимущества обусловлены широким спектром продукции черной металлургии.

Оба предприятия ориентированы на инновационное развитие как на актуальную задачу, позволяющую им сохранить конкурентоспособность на рынке. Для изучения того, как планируется и реализуется стратегия УЧР на предприятии, авторы использовали следующие методы: 1) анализ кадровой документации; 2) опубликованные интервью с руководителями среднего звена; 3) обзор соответствующих страниц на сайтах. Общая характеристика предприятий представлена в табл. 1.

Таблица 1

Общая характеристика исследуемых предприятий

Параметры для сравнения	Предприятие А	Предприятие Б
Основная продукция	Слитки и все виды полуфабрикатов особых сплавов металла.	Бесшовные трубы.
Доля рынка	27% потребности мирового рынка. Продукция поставляется в 39 стран мира. Поставляет на экспорт 70% своей продукции, 30% – на внутренний рынок.	20% российского рынка, по отдельным позициям – до 70%. Продукция поставляется в 25 стран мира.
Инновационные ресурсы	Владеет уникальными технологиями производства. Имеет 300 мировых международных сертификатов качества продукции.	Владеет уникальной технологией производства труб. Реализуются инвестиционные программы, направленные на

	<p>Выстроена уникальная по мировым меркам производственная вертикаль. Реализуется инвестиционная программа, направленная на развитие производства высокопередельной продукции. Имеет давние связи с лучшими научно-образовательными учреждениями России.</p>	<p>кардинальное обновление существующих и создание дополнительных производственных мощностей. Строительство электросталеплавильного комплекса по производству собственной трубной заготовки, что позволит снизить затраты на металл и увеличит гибкость производственных процессов.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В табл. 2 приведены декларируемые предприятиями до кризиса стратегии. В связи с кризисом, возникшем на рынке металлургической продукции оба предприятия вынуждены были внести ряд изменений стратегического характера. В табл. 2 представлены стратегические намерения и управленческие проблемы предприятий для сравнения, а также коррективы стратегий под влиянием кризиса.

Таблица 2

Стратегические намерения исследуемых предприятий

Параметры для сравнения	Предприятие А	Предприятие Б
Стратегические намерения	<p>1. Развитие производства, увеличение его объема до 35% потребности мирового рынка, особенно в наиболее техноёмких направлениях. 2. Развитие вертикальной интеграции производства, повышение наукоемкости и технологичности процессов за счет непрерывного</p>	<p>1. Упрочение лидирующего положения на рынке высокотехнологичных видов трубной продукции. 2. Увеличение выпуска труб с принципиально новыми потребительскими свойствами.</p>

	<p>совершенствования производства и инновационной деятельности.</p> <p>3. Экологическая безопасность производства.</p>	<p>3. Совершенствование системы сбыта.</p> <p>4. Создание вертикально интегрированной универсальной компании, действующей на рынке труб во всех его сегментах и обеспечивающей ключевым потребителям возможность поставки широкого спектра трубодеталей и комплектующих.</p>
<p>Научно-техническая ориентация</p>	<p>Разработка технологических процессов.</p>	<p>Переоборудование производства.</p>
<p>Стратегия поведения в условиях кризиса</p>	<p>Сокращение объемов производства от 30 до 50%.</p> <p>Переход в режим жесткой экономии.</p> <p>Сроки реализации инвестиционной программы отодвигаются на 3 года.</p> <p>Оптимизация управленческой структуры.</p> <p>Ориентация на увеличение доли поставок на внутренний рынок и поддержку государства.</p> <p>Компенсация потерь от падения заказов за счет выхода на азиатские рынки.</p>	<p>Сокращение объемов производства.</p> <p>Снижение издержек и повышение производительности труда.</p> <p>Завершение реализации начатых стратегических инвестиционных проектов в запланированные сроки.</p> <p>Оптимизация затрат за счет отказа от не начатых проектов.</p>

При попытке перейти к ведению бизнеса в рамках новой ситуации, на предприятиях обнаружился целый ряд проблем.

Предприятие А. Проблема перехода от металлургии слитков к сложной металлообработке и выпуску обработанных

изделий. Остаться в числе лидеров возможно для предприятия лишь при условии совершенствования и разработок новых технологий, повышающих качество продукции и отвечающих сложным задачам заказчика. Это, в свою очередь, предполагает изменения в системе управления людьми и процессами.

Предприятие Б. Проблема несоответствия системы производственного планирования и коммуникаций новым рыночным реалиям: несогласованность целей и ценностей подразделений, разрозненность и несвоевременность поступающей для анализа менеджмента информации. Существует необходимость изменения подхода к управлению бизнесом и оптимизации основных бизнес-процессов предприятия.

Мы наблюдаем, что в ситуации кризиса оба предприятия выбрали инновационную стратегию оборонительного типа, которая характеризуется быстрым реагированием на действия конкурентов и предполагает невысокий риск. Эта стратегия оптимальна для крупных компаний, имеющих устойчивую рыночную позицию и уделяющих в своей деятельности больше внимания вопросам производства и маркетинга, чем НИОКР, однако обладающих значительным научно-техническим потенциалом для быстрой реакции на действия конкурентов.

Основной функцией стратегии является не только определение траектории развития, но и оценка необходимых ресурсов и обеспечение единой направленности частным усовершенствованиям. Среди ресурсов – человеческий едва ли не самый главный: в реализацию инновационной стратегии необходимо вовлечь весь персонал. Для этого стратегия УЧР выстраивается как функциональная стратегия, вписанная в общую инновационную стратегию и являющаяся ее естественной частью. Менеджмент организации должен ориентироваться на выявление, культивирование и использование способностей, навыков, умений работников организации, особенно ее топ-менеджмента, прогнозировать новые потребности клиентов, создавать новые продукты, формировать новые рынки.

В табл. 3 представлена информация о том, каким образом выстраиваются стратегии УЧР и кадровые политики на анализируемых предприятиях.

Таблица 3

Стратегии УЧР и кадровые политики предприятий

Параметры для сравнения	Предприятие А	Предприятие Б
Количество работников	16, 5 тыс. человек.	11, 7 тыс. человек.
Стратегия УЧР	Формирование кадрового потенциала объединения, способного обеспечить эффективное решение текущих и перспективных задач.	Повышение привлекательности предприятия как работодателя в целях повышения личной заинтересованности сотрудников в выпуске качественной продукции, повышении производительности труда и снижении издержек.
Стратегические цели УЧР	Стимулировать непрерывное обучение и развитие персонала. Воспитывать лидеров, внедряющих философию корпорации. Обеспечить мотивацию персонала на выполнение целей корпорации.	Формирование долгосрочных партнерских взаимоотношений с трудовым коллективом. Создание кадрового потенциала, способного решать сложные производственные и управленческие задачи в современных условиях, обеспечивать лидирующие позиции компании в отрасли.
Приоритеты кадровой политики	Патерналистский стиль управления. Четкая функциональная дифференциация при	Направленность на удержание работников. Социальная опека.

	<p>минимуме коммуникаций. Установка на формирование и поддержку интеллектуальной менеджерской среды. Привлечение и закрепление молодых работников на предприятие. Установка на качество и стабильность персонала. Развитие и реализация программ социальной поддержки различных слоев населения. Мотивация работы на предприятии (социальный пакет), в том числе программа по обеспечению жильем молодых специалистов. Формирование и финансовая поддержка образовательного пространства территории как возможности подготовки и закрепления кадров на предприятии. Реализация на предприятии молодежной политики, ориентированной на совмещение интересов, целей и задач молодых сотрудников и предприятия.</p>	<p>Предоставление социальных гарантий занятости и создание условий, позволяющих работнику получать невысокий, но стабильный доход. Медицинское обслуживание, санаторно-курортное лечение и организация отдыха работников предприятия. Развитие физкультуры и спорта, проведение культурных мероприятий для работников и членов их семей. Программы обучения и повышения квалификации персонала завода. Строительство жилья для сотрудников, выделение ссуд на его приобретение. Оказание помощи пенсионерам, ветеранам труда, инвалидам и другим социально незащищенным категориям населения; работа с молодежью.</p>
<p>Профессиональный стандарт</p>	<p>Высокий уровень профессиональной квалификации. Разделение организационных целей, единство философии. Творческая активность, инициатива и</p>	<p>Нет стандарта работников предприятия, есть стандарт работников холдинга.</p>

	самостоятельность. Способность к обучению. Умение и готовность работать в команде.	
Стратегия УЧР в условиях кризиса	Прекращен набор кадров. Не предполагается сокращения штата, изменения графиков работ, урезания зарботных плат. Все социальные льготы, которые предусматривает коллективный договор, сохранены в полном объеме.	Сокращение численности персонала примерно на 27%.

Еще совсем недавно реальность была такова, что оба предприятия заявляли о проблеме недостатка кадров. Это связано как с общей неудовлетворительной демографической ситуацией в регионе, так и с особенностями территорий, где расположены предприятия. В своих городах они являются единственными крупными промышленными предприятиями, градообразующего типа, создающими большую часть рабочих мест.

Предприятие А территориально удалено от Екатеринбурга; близость к другим городам Уральского региона ничем ему не угрожает. Предприятие в советский период было уникальным: сюда стекались лучшие специалисты со всей страны, что обусловило особенность его инфраструктуры. Поскольку такая возможность сегодня утрачена, актуальной кадровой проблемой предприятия было восполнение кадрового ресурса за счет привлечения и закрепления молодых работников на предприятии. Предприятие делало ставку на молодых, инициативных, творческих и активных людей и инвестировало в их обучение под организационный стандарт.

Предприятие Б находится в районе, территориально примыкающем к Екатеринбургу, крупнейшему промышленному центру России, городу высокой деловой активности, средоточию огромного числа компаний различного масштаба и деятельности. Для работников

открывается перспектива работы в крупных, престижных, перспективных российских и зарубежных компаниях, базирующихся в Екатеринбурге. За последнее время с предприятия уволились наиболее активные, мобильные, конкурентоспособные работники. Наличие реальной угрозы оттока рабочей силы заставляло менеджмент предприятия направлять основные усилия в области работы с персоналом на удержание и сохранение имеющихся кадров, прежде всего за счет социально ориентированной кадровой политики. Это делало предприятие зависимым от состава работников и имеющихся у них компетенций. Предприятие не столько инициировало изменения в ключевых компетенциях работников, сколько адаптировало свои потребности под них.

На сегодняшний день оба предприятия делают ставку на оптимальное использование имеющегося кадрового потенциала и повышение качества персонала.

Ниже в табл. 4 представлены подходы к обучению и содержанию обучения, существующие на исследуемых предприятиях.

Таблица 4

Обучение работников

Параметры для сравнения	Предприятие А	Предприятие Б
Обучение руководителей	Требования стандарта. Прикладные программы ПЭВМ. Total quality management. Технологии основного производства. HRM. English Managing business-process. Lean production.	Strategy management. Project management. Lean production. Change management. Financial management. Leadership // President training program for managers.
Обучение специалистов	Специализация. Проектирование инноваций методами инженерного творчества. English Managing business-process. Lean production.	Согласно профессионально-квалификационным требованиям.
Обучение кадрового	Management. Strategy management. Project	Managerial skills; Delegating; Career

резерва	management. Leadership and teambuilding. English Lean production.	Planning; SMART; Communications. Managing groups and teams.
Обучение мастеров	Managerial skills. Целевые программы обучения по технологиям производства продукта. Accounting. Lean production.	Lean production. Managing production department.
Обучение рабочих	Обеспечение требований технологии. Total quality management. Managing environment. Дополнительные квалификации.	Курсы повышения квалификации (разряда), смежные рабочие профессии.
Оценка эффективности обучения	Карьера работника на предприятии. Выполнение бюджета на обучение.	Документы об обучении. Выполнение бюджета на обучение.

Предприятие А имеет собственный центр обучения и развития, со дня своего основания сотрудничает с лучшими вузами и бизнес-школами России. На предприятии существует отстроенная система работы с молодыми кадрами. Обучение в целом выстраивается под стандарт компетенций, разработанных на предприятии для всех уровней управления и направлений деятельности. Реализация элементов Knowledge Management (управление знаниями) через развитую систему наставничества на всех уровнях.

Однако философии Lean production, Total quality management, Leadership, процессное управление и т.п. не стали частью реальной профессиональной деятельности руководителей среднего звена и специалистов. В основе своей они ориентированы в действиях на соответствие установленному на предприятии порядку и жесткому функциональному разделению. Знания не интегрированы в производственную практику.

Представленная в таблице информация по предприятию выстроена по степени убывания числа обучающихся по указанным курсам. Мы фиксируем, что обучение

недостаточно сориентировано под стратегические задачи развития предприятия.

Предприятие Б имеет также свой центр обучения и устойчивые связи с университетами и центрами бизнес-образования Екатеринбурга. Проводится тендер среди учебных центров на обучение работников. Непрерывно идет обучение новых работников рабочим специальностям. Руководителей и специалистов учат согласно планам обучения, разработанным и утвержденным на уровне холдинга в целом. Программы обучения отражают современные тенденции российского бизнес-образования и соответствуют современным требованиям профессионального обучения персонала. Однако стратегические задачи УЧР и задачи обучения персонала не согласованы, то же самое – с показателями эффективности обучения и показателями эффективности профессиональной деятельности.

Важным показателем реализации стратегии УЧР как части общей стратегии развития предприятия является оценка эффективности деятельности работников. Существующие на исследуемых предприятиях подходы к оценке работников разных уровней представлены в табл. 5.

Таблица 5

Оценка эффективности деятельности работников

Параметры для сравнения	Предприятие А	Предприятие Б
Руководителей	Объем производства, объем реализации продукции, производительность, рентабельность.	Выполнение производственного плана.
Специалистов	Нет сведений.	Соблюдение технологии и сроков.
Рабочих	Производственная и технологическая дисциплина.	Производственная и технологическая дисциплина.

Предприятие А. Оценка эффективности деятельности логически не связана с набором компетенций, разработанных

для руководителей и специалистов, прослеживается ориентация на количественные показатели деятельности.

Предприятие Б использует традиционные для производственного предприятия показатели. Они не согласованы с такими стратегическими задачами УЧР, как ориентация на Lean production.

Выводы

Несмотря на отличия внешней среды и возможностей исследуемых предприятий, оба предприятия демонстрируют сходные подходы в стратегиях УЧР и кадровых политиках. Выявленное сходство проявляется в следующем:

1. Характер инновационной стратегии (оборонительная) совпадает со стратегией УЧР. Инновационная стратегия и стратегия УЧР не требуют от персонала инициативы и ориентации на новые знания. Обе стратегии направлены на поддержание сложившегося порядка и устоявшейся практики. Предприятия транслируют персоналу опыт и знания в рамках заданных границ, недостаточно условий для проявления творческой инициативы.

2. Несмотря на то, что обнаружены различия в том, как декларируются стратегии УЧР обоих предприятий, значимых различий в содержании и способах решения стратегических задач УЧР не обнаружено. Набор инструментов для решения стратегических задач УЧР в обоих случаях традиционен. В том и другом случае присутствуют элементы Knowledge Management, но содержание их связано более с воспроизводством опыта (делай по образцу), чем с его анализом, модификацией и организацией деятельности по получению уникального организационного знания. В силу инновационной стратегии оборонительного характера нет обучения бенчмаркингу и методам конкурентной разведки.

3. Отсутствует согласование между стратегией УЧР и кадровой политикой. Стратегия не переведена на уровень конкретных управленческих действий. Кадровая политика направлена на устранение слабых сторон и предупреждение возможных проблем в работе с персоналом, то есть ориентирована только на внутреннюю организационную

среду. В обеих кадровых политиках преобладают патерналистские подходы к персоналу. Основной целью кадровых политик в том и другом случае является предупреждение угрозы недостатка кадров на предприятиях, что заставляет предприятия не столько воспитывать персонал под актуальные потребности предприятия, сколько адаптировать имеющиеся ресурсы под потребности работников.

4. Стратегия УЧР слабо влияет на то, чему учат персонал. Обучение персонала направлено преимущественно на обеспечение соответствия реальной и требуемой (профессиональным стандартом) компетентности. Сам профессиональный стандарт существует как перечень компетенций и не связан с показателями деятельности руководителей и специалистов предприятий. Оценка эффективности обучения персонала носит формальный характер.

5. Показатели оценки эффективности деятельности работников не влияют на мотивацию к поиску имеющихся в мировой практике эффективных методов и приемов работы. Это противоречит требованию оборонительной инновационной стратегии.

На основе проведенного исследования, а также опыта работы с другими предприятиями Уральского региона мы фиксируем наличие, как минимум, следующих противоречий, требующих своего разрешения:

1. Выбранная предприятием инновационная стратегия развития и конкурентоспособности не интегрирована в организационные подсистемы, прежде всего – на уровень субъекта-исполнителя. Таким образом, она остается не более чем заявленным намерением предприятия.

2. Острая потребность в условиях нестабильности в высококомпетентных работниках, с высокой степенью готовности к реализации инновационных целей сочетается с неготовностью существующих на предприятиях практик работы с персоналом удовлетворить эту потребность.

Таким образом, в поле внимания актуальных психологических исследований попадают важнейшие для сегодняшнего российского менеджмента вопросы:

- поиска психологических инструментов и механизмов преобразования стратегических организационных решений системного характера в мотивационно-смысловые (ценностные) ориентиры, задающие конгруэнтную выбранной стратегии политику работы с людьми в организации, обеспечивающие адекватность подготовки и вовлечение персонала в реализацию стратегических намерений предприятия;
- разработки профессиональных компетенций специалиста, способного грамотно решать задачу перевода стратегии с системного на субъектный уровень, и образовательной подготовки специалистов такого плана.

В качестве возможного варианта решения обозначенной проблемы мы, в частности, видим необходимость психологической разработки подхода, именуемого в управленческой науке Knowledge Management, или Управление знаниями в организации. Исследование психологических механизмов и закономерностей процессов «отчуждения» и «присвоения» знаний как на уровне индивидуального субъекта, так и на уровне организации в целом, обуславливает возможность для разработки инструментов управления организационным развитием посредством использования «интеллектуального капитала». Безусловно, для психологического сопровождения этой деятельности необходимы специалисты. Модель профессионального стандарта такого специалиста – «инженера-психолога знаний» – представлена в табл. 6.

Таблица 6

Профессиональный стандарт «Инженер-психолог знаний»

Профессиональные действия	Требуемые знания	Требуемые умения
Планирование и подготовка деятельности по психологическому сопровождению управления	Порядок разработки и подготовки экономического обоснования актуальных и прогнозируемых компетенций сотрудников.	Разработка и экономическое обоснование актуальных и прогнозируемых компетенций сотрудников.

знаниями в организации	Методы и процедуры оценки информационных ресурсов и метод выявления потребностей персонала в знаниях.	Оценка ресурсов информации и знаний и их соответствия реальным потребностям сотрудников.
	Порядок разработки и подготовки экономического обоснования программы работы с персоналом по внедрению системы управления знаниями.	Разработка и экономическое обоснование системы работы с персоналом по внедрению в компании системы управления знаниями: извлечение знаний, обмен знаниями, обучение, управление внутриорганизационными коммуникациями, минимизация сопротивления, мотивирование, развитие инициативы.
		Моделирование внутриорганизационных процессов.
Постановка и решение задач по управлению знаниями в организации	Методики проведения тренинга. Методики проведения группового обсуждения и принятия решений. Методики ведения беседы, интервьюирования.	Проведение обучения сотрудников организационным знаниям. Проведение мероприятий, направленных на обмен знаниями (дискуссий, круглых столов, совещаний и т.п.). Проведение индивидуальной работы с сотрудниками, направленной на извлечение знаний.
	Алгоритм разработки регламентов и стандартов,	Внедрение системы регламентов и

	<p>процедуры их внедрения в деятельность организации.</p> <p>Методики формирования, поддержания, изменения организационной культуры.</p>	<p>стандартов работы с документацией.</p> <p>Развитие внутренней культуры обмена знаниями, генерации и применения знаний.</p>
<p>Оценка и мониторинг эффективности деятельности в области управления знаниями</p>	<p>Показатели социальной, экономической и организационной эффективности компании</p> <p>Техники оценки и мониторинга эффективности.</p>	<p>Оценка и мониторинг организационной и экономической эффективности использования знаний сотрудниками компании.</p>
		<p>Оценка и мониторинг организационной и экономической эффективности обмена знаниями.</p>
		<p>Оценка и мониторинг организационной и экономической эффективности практики развития и поддержания инициативы и новаторства в компании.</p>
<p>Самоменеджмент</p>	<p>Положение о структурном подразделении.</p> <p>Штатное расписание.</p> <p>Должностная инструкция.</p> <p>Бизнес-процесс.</p> <p>Рабочие планы и программы.</p> <p>Отчетная документация.</p> <p>Система KPI.</p>	<p>Проектирование своей профессиональной деятельности согласно внутриорганизационным стандартам.</p>
		<p>Составление планов своего профессионального развития и роста.</p> <p>Разработка SWOT-матрицы структурного подразделения.</p>
		<p>Оформление своих рабочих планов и отчетов согласно внутриорганизационным стандартам.</p>

	Компетентностный подход.	Самооценка профессиональных компетенций.
--	--------------------------	------------------------------------------

Профессиональное психологическое сопровождение процесса управления знаниями в организации, несомненно, позволит снять обозначенную выше проблему преобразования стратегических решений с системного уровня на субъектный. Подготовка специалистов-психологов в области управления знаниями в организации обеспечивается введением дополнительной специализации на факультетах психологии в высших учебных заведениях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2005. 832 с.
2. *Стоу, Б.М.* Антология организационной психологии. М.: Вершина, 2005. 712 с.
3. *Брукинг, Э.* Интеллектуальный капитал. СПб: Питер, 2001. 288 с.
4. *Минцберг, Г., Куинн, Дж.Б., Гошал, С.* Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001. 688с.
5. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.

К. Н. Апушкина

ПРОБЛЕМА ИРРАЦИОНАЛЬНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ СТУДЕНТОВ НЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

Современное состояние экономической мысли характеризуется активным самокритическим анализом, исходящим из ставшего уже очевидным «противоречия между поведением человека в действительности и экономическим видением этого поведения». Последнее, известное как модель