

**МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.
ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**Екатеринбург
РГППУ
2017**

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»

**МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.
ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Учебное пособие

© ФГАОУ ВО «Российский государственный
профессионально-педагогический университет», 2017

ISBN 978-5-8050-0629-7

Екатеринбург
РГППУ
2017

УДК 377.014.5(075.8)

ББК Ч440.4к9я73-1

М50

Авторы:

И. Г. Доценко (гл. 1), Е. Ю. Зимина (гл. 2, прил. 1, 2, 3),
О. М. Устьянцева (введ., гл. 3, заключение), С. Н. Уткина (гл. 3)

М50 **Менеджмент**, маркетинг в профессиональном образовании. Организация социального партнерства [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Доценко [и др.]. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2017. 243 с. Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0629-7>.

ISBN 978-5-8050-0629-7

Излагаются основные положения менеджмента и маркетинга в профессиональном образовании, вопросы организации социального партнерства. Содержит задания для самоконтроля и организации самостоятельной работы студентов.

Предназначено для подготовки магистров направления 051000.68 Профессиональное обучение (по отраслям). Будет полезно аспирантам, преподавателям вузов, а также широкому кругу специалистов, занятых в сфере подготовки профессионально-педагогических кадров.

Рецензенты: доктор педагогических наук, профессор Л. В. Моисеева (ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»); доктор педагогических наук, профессор Н. К. Чапаев (ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»)

Системные требования: Windows XP/2003; программа для чтения pdf-файлов Adobe Acrobat Reader

Учебное издание

Редактор О. Е. Мелкозерова; компьютерная верстка А. В. Кебель

Утверждено постановлением редакционно-издательского совета университета.

Подписано к использованию 10.01.18

Текстовое (символьное) издание (1,93 Мб)

Издательство Российского государственного профессионально-педагогического университета.

Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11

© ФГАОУ ВО «Российский государственный
профессионально-педагогический университет», 2017

Оглавление

Введение.....	7
Глава 1. Управление организациями профессионального образования.....	8
1.1. Управленческие аспекты профессионально-педагогической деятельности.....	8
1.1.1. Сущность управления.....	8
1.1.2. Субъект управления: менеджер, управленец, руководитель, лидер.....	11
1.1.3. Функции управления.....	16
Вопросы и задания для самоконтроля.....	20
1.2. Основы развивающего управления.....	21
1.2.1. Особенности современного управления. Сближение позиций управления и педагогики.....	21
1.2.2. Организационная культура, побуждающая к обучению.....	28
1.2.3. Поддержка личности в организации.....	32
1.2.4. Организация деятельности педагогического коллектива.....	37
1.2.5. Управление проектами.....	44
Вопросы и задания для самоконтроля.....	47
Список литературы.....	47
Глава 2. Маркетинг в профессиональном образовании.....	52
2.1. Маркетинг как философия образовательной организации.....	52
2.1.1. Маркетинг образовательных услуг, принципы маркетинга в образовании. Маркетинг-микс.....	52
2.1.2. Субъекты и объекты маркетинга образовательных услуг.....	60
2.1.3. Особенности образовательной услуги.....	61
2.1.4. Маркетинговые функции государства.....	64
2.1.5. Модель эффективной организации маркетинга. Организация службы маркетинга в образовательном учреждении.....	66
Вопросы и задания для самоконтроля.....	71
2.2. Социальные основы маркетинга образовательных услуг.....	73
2.2.1. Процесс конкретизации потребностей.....	74
2.2.2. Образовательные потребности и иерархия потребностей Маслоу.....	77
Вопросы и задания для самоконтроля.....	80

2.3. Среда маркетинга образовательных услуг	80
2.3.1. Понятие среды образования	81
2.3.2. Социальная ответственность образовательной организации.....	86
Вопросы и задания для самоконтроля.....	88
2.4. Маркетинговые коммуникации в образовании.....	90
2.4.1. Маркетинговая информация, маркетинговое наблюдение и маркетинговые исследования в образовании	91
2.4.2. Структура анализа маркетинговой ситуации	103
Вопросы и задания для самоконтроля.....	105
2.5. Сегментирование рынка	106
2.5.1. Сегментирование рынка	106
2.5.2. Изучение рынка образовательных потребностей населения	113
2.5.3. Рынок образовательных потребностей: структура и анализ.....	116
2.5.4. Изучение территориального рынка труда	117
Вопросы и задания для самоконтроля.....	119
2.6. Имидж образовательной организации	120
2.6.1. Имидж в образовании	120
2.6.2. Структура имиджа образовательной организации	125
Вопросы и задания для самоконтроля.....	132
2.7. Имидж руководителя образовательного заведения.....	134
2.7.1. Функции имиджа личности, механизмы его формирования	134
2.7.2. Критерии имиджа личности руководителя	141
Вопросы и задания для самоконтроля.....	157
Список литературы	157
Глава 3. Организация социального партнерства.....	161
3.1. Социальное партнерство: основные характеристики.....	161
3.1.1. Понятие социального партнерства	161
3.1.2. История развития социального партнерства	163
3.1.3. Модели управления профессиональным образованием в странах Европейского союза	165
Вопросы и задания для самоконтроля.....	169
3.2. Теоретические аспекты организации социального партнерства организаций профессионального образования	170
3.2.1. Принципы социального партнерства	170
3.2.2. Типология социальных партнеров в сфере образования	172
3.2.3. Организация взаимодействия социальных партнеров	174

3.2.4. Этапы развития и реализации социального партнерства.....	176
3.2.5. Региональная специфика социального партнерства в системе профессионального образования	180
Вопросы и задания для самоконтроля.....	184
3.3. Условия и механизмы реализации системы социального партнерства.....	185
3.3.1. Финансовые и правовые механизмы социального партнерства	185
3.3.2. Уровни социального партнерства и условия его реализации	186
3.3.3. Государственно-частное партнерство	190
Вопросы и задания для самоконтроля.....	194
3.4. Формы реализации социального партнерства.....	194
3.4.1. Организационные формы социального партнерства.....	195
3.4.2. Сетевое взаимодействие как форма социального партнерства	196
Вопросы и задания для самоконтроля.....	200
3.5. Моделирование социального партнерства	201
3.5.1. Предпрофильная подготовка и профильное обучение в системе непрерывного образования.....	201
3.5.2. Социальное партнерство с работодателями	203
Вопросы и задания для самоконтроля.....	206
Список литературы	207
Заключение	212
Библиографический список.....	213
Приложение 1. Ведение группы с элементами поддержки	225
Приложение 2. PEST-анализ	227
Приложение 3. Тесты для определения управленческих качеств руководителя.....	230

Введение

Профессиональные образовательные организации обеспечивают производство и сферу услуг конкурентоспособными на рынке труда, готовыми к обучению в течение всей жизни, способными поддерживать и совершенствовать культурный потенциал общества кадрами. Не просто решать текущие задачи, но и работать на будущее система среднего профессионального образования может благодаря управлению, нацеленному на развитие: развитие организаций, развитие человека. Эффективное управление обеспечивает мобилизацию внутренних ресурсов организации и способствует созданию партнерских структур в образовании.

Настоящее пособие поможет студентам освоить основы управления, маркетинга, социального партнерства в сфере профессионального образования.

Предложенный материал позволит продуктивно организовать самостоятельную работу студентов с целью формирования практико-ориентированных знаний и профессионально важных качеств (умение моделировать ситуации, разрабатывать проекты и их фрагменты, обосновывать свою позицию при решении проблем профессионального образования).

Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Управленческие аспекты профессионально-педагогической деятельности

Основные понятия

Управление «...(руководство) организацией – процесс воздействия субъекта управления на объект управления (систему в целом, отдельные элементы), обеспечивающий целенаправленное развитие организации, реализацию целей организации» [46].

Слово «управление» в отечественной теории и практике часто заменяют английским аналогом «менеджмент» (от лат. *manus* – рука и *agere* – действовать). «В современном итальянском языке мы можем найти родственное слово “maneggiare”, которому в словаре даны следующие определения: руководить, обладать, обращаться с кем-либо/чем-либо, культивировать, иметь дело с ..., вести дела, управлять» [15, с. 12]. Однако в профессиональном стандарте «Управление (руководство) организацией» данные понятия разводятся и под менеджментом предлагается понимать группу лиц, осуществляющих текущее руководство обществом [46].

В настоящей работе слово «менеджмент» используется в первую очередь при обращении к зарубежным источникам.

Функции управления – «...относительно однородные, постоянно возникающие и повторяющиеся задачи, решение которых является обязательным условием успешной жизнедеятельности какой-то системы. Задачи всегда отражают определенные потребности» [55, с. 6].

1.1.1. Сущность управления

Управление в профессиональной образовательной организации осуществляется на двух уровнях: как руководство колледжем (техникумом) и непосредственно в профессионально-педагогической деятельности.

Какое отношение управление имеет к профессионально-педагогической деятельности? Это первый вопрос, с которым предстоит разобраться. Обратимся к работам П. Друкера – признанного во всем мире специалиста по менеджменту. «Институт управления – или менеджмент – это феноменальное явление в истории человечества. <...> о менеджменте нельзя гово-

ритель как об исключительно экономическом явлении. Понятие менеджмента применимо практически к каждому виду человеческой деятельности, в котором принимают участие организованные группы людей, обладающие разными объемами знаний, разным уровнем подготовки и квалификации» [10, с. 19–25]. Из таких групп людей и состоят профессиональные образовательные организации. Руководят ими не только директор и его заместители – управленческая компонента есть в деятельности каждого педагога.

Каковы слагаемые управленческой компетентности профессионального педагога? Владение навыками руководства производственными процессами, умение создать и вести группу обучающихся, регулируя ее организационную культуру; способность оценить и, в случае необходимости, изменить влияние группы на каждую личность... Чтобы продолжить этот перечень, нужно определиться с основаниями для его составления: во-первых, с сущностью управления; во-вторых, с подходами к субъектам управления.

П. Друкер связывает ответ на вопрос «Что такое менеджмент?» с задачами, которые он выполняет. «Существуют три задачи – в равной степени важные, но принципиально разные, которые должно решать руководство, чтобы вверенное его заботам учреждение успешно функционировало и вносило свой вклад в развитие общества:

- сформулировать конкретную цель и миссию своего учреждения, будь то коммерческая фирма, больница или университет;
- добиваться, чтобы работа учреждения была продуктивной, а действия работников – эффективными;
- регулировать социальные воздействия и социальную ответственность предприятия» [10, с. 34].

«Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация могла достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации» [10, с. 122].

В отечественной традиции преобладает деятельностный подход к управлению. Анализ управленческой деятельности большое внимание уделяется в трудах социальных психологов: А. А. Деркача, А. В. Карпова, Р. Л. Кричевского, Г. С. Никифорова, А. Л. Свенцицкого, Г. В. Суходольского и др. В них отмечается, что управленческая деятельность характеризуется рядом психологических особенностей:

- относительно конечных результатов функционирования той или иной организации эта деятельность является опосредованной, а не прямой. Ру-

ководитель обычно сам не участвует в создании конечных результатов. То есть это деятельность по организации деятельности – деятельность второго порядка. Данное свойство атрибутивно для управленческой деятельности, поэтому она может быть обозначена как метадеятельность [33];

- содержание данной деятельности – реализация определенных универсальных управленческих функций. Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее вида, хотя степень их выраженности может в каждом случае меняться. Таким образом, можно говорить о системе инвариантных управленческих функций.

Управление относится к субъект-субъектным видам деятельности, предмет которых – человек. Хотя следует учитывать, что деятельность руководителя предполагает и взаимодействие с непосредственным объектом деятельности – управляемой организацией, точнее – с ее операционной системой. «Недостаточно управление оценивать с позиций и критериев самого управления. Что в нем отжило и подлежит устранению, и что, напротив, надо развивать, можно узнать только в том случае, если мы обратимся к основной системе, в рамках которой это управление возникло» [32, с. 34]. В нашем случае основная система – профессионально-педагогическая. И система эта – многоуровневая.

Будем иметь в виду, что деятельность педагога соответствует работе руководителя низового уровня и, в некоторой степени, руководителя среднего звена. Общеупотребимое описание уровней управления – руководители низового звена, руководители среднего звена, руководители высшего звена – приводят М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [24].

Руководители низового звена, или младшие начальники, которых также называют операционными руководителями, – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками. Определение «младшие начальники», в оригинале – *supervisor*, на русский язык чаще всего переводят как «мастера». Как следует из разъяснения этого определения в американской литературе – это более широкое понятие, относящееся к руководителям низового уровня не только на производстве, но и в любых других подразделениях организации. Как младшие начальники профессиональные педагоги осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов. Их работа является напряженной и наполненной разнообразными действиями, переходами от одной задачи к другой.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Типичными руководителями среднего звена в колледже являются декан, заведующий кафедрой, руководитель студенческой практики и пр. Однако профессиональный педагог, развивая в группе обучающихся самоуправление и направляя младших организаторов из числа студентов, тем самым поднимается на средний уровень управления. Если профессиональная образовательная организация работает по дуальной системе, то куратор учебной группы будет решать задачи, свойственные руководителям среднего звена: координирование и взаимодействие с внутренними и внешними структурами.

Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации – это директора и их заместители. Основные стратегии управления в среднем профессиональном образовании (СПО) состоят в повышении качества образования, создании структур социального партнерства, оперативном реагировании на потребности рынка труда, обеспечении трудоустройства выпускников и т. д.

1.1.2. Субъект управления: менеджер, управленец, руководитель, лидер

Если смотреть на педагога как на менеджера низового или среднего звена, а на управляющего организацией как на менеджера высшего звена, то необходимо определиться, в какой мере слово «менеджер» эквивалентно слову «управляющий» («руководитель»), и какой смысл несут эти понятия. Автор вступительной статьи к русскому изданию «Основы менеджмента» Л. И. Евенко отвечает на вопрос, можно ли считать, что английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно, «менеджер» и «руководитель» – это одно и то же, следующим образом: «И да, и нет. В общем смысле, пожалуй, – да. Вместе с тем, есть и отличия в трактовке и применении этих понятий. Во-первых, говоря о менеджменте, американцы почти всегда подразумевают фигуру менеджера – человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин “администрация”, “администрирование”, который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят “менеджер”, то, по большому счету, имеют в ви-

ду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер – это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку» [11, с. 6].

В. В. Щербина предлагает следующее понимание: менеджер – профессионал-управленец, работающий в организации по найму, имеющий специальную подготовку, обладающий властью и правом принимать решения в какой-то профессиональной области или в масштабе организации. Его деятельность (независимо от ранга и сферы приложения сил) «ориентирована на поиск и рациональное использование ресурсов, обеспечение эффективного и стабильного развития организации с учетом продолжительной перспективы» [57, с. 98].

Б. Карлеф и Ф. Х. Левингссон при объяснении, кто такие менеджеры, исходят из идеи, что существует три разных аспекта менеджмента: руководство, контроль и развитие бизнеса. Менеджер выполняет три разные роли: тренер – мотивирует и руководит людьми; контролер – проверяет, эффективно ли работает бизнес; стратег – принимает решения и действует в настоящем, чтобы обеспечить успех в будущем. Б. Карлеф и Ф. Х. Левингссон называют менеджерами всех, кто выполняет какие-либо функции менеджмента, поясняя, что «менеджерами обычно назначаются сверху, в то время как лидеры выделяются теми, кого они ведут за собой. Лидерские качества, наряду со знанием психологии и групповой динамики, являются фундаментальной частью менеджмента» [15, с. 12].

Однако в некоторых определениях понятия «менеджмент» и «лидерство» используются как синонимы: «Менеджмент означает лидерство, выполнение работы посредством привлечения других людей: это определение приемлемо на всех уровнях менеджмента, а не только на самой высшей» [Цит. по: 23, с. 197].

К. Клок и Дж. Голдсмит, выделяя пять основных типов менеджмента, приравнивают к лидерству только один из них [18]:

- 1) кризисное управление, направленное на выживание;
- 2) администрирование, направленное на поддержание статус-кво;
- 3) управление в контексте определенных задач и целей, направленное на достижение конкретного, заранее известного результата в ближайшем будущем;

4) стратегическое управление, связанное с предвидением и реализацией долгосрочного преимущества организации;

5) лидерство, основанное на ценностях и ориентированное на установление атмосферы сотрудничества, стратегической интеграции, улучшение производственных процессов, внедрение самоуправления, имеющее в основе ответственность и согласие.

Каждый из этих типов предполагает принципиально разные отношения между менеджером или лидером и теми людьми, которыми он управляет или чью деятельность он возглавляет [18].

Д. П. Коттер считает, что понятия «лидерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны. Они отражают две отдельные, дополняющие друг друга системы действий. Менеджмент имеет дело с управлением сложными структурами, лидерство связано с умением достойно справляться с переменами. Обе системы действий предполагают, во-первых, определение необходимых мер, во-вторых, подбор людей и оформление служебных отношений и, наконец, наблюдение за тем, чтобы работа шла как надо. Однако выполняются эти три задачи по-разному [19]. Сравнение, проведенное Д. П. Коттером, можно представить в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1

Способы решения задач менеджером и лидером

Задача управления	Способы решения задачи	
	менеджером	лидером
Определение необходимых мер	Планирование и формирование бюджета	Выбор курса развития
Подбор людей и оформление служебных отношений	Создание организационной структуры	Поиск союзников
Наблюдение за тем, чтобы работа шла как надо	Контроль и решение проблем	Мотивация сотрудников через обращение к человеческим потребностям

А. Залезник, полагая менеджеров и лидеров людьми разных типов, подчеркивает разницу следующим образом: «Менеджеры относятся к людям в соответствии с ролью, которую те играют в ходе каких-либо событий или при принятии определенных решений. Другое дело лидеры: их больше захватывают мысленные образы, и в общении они чаще проявляют тонкое чутье и участливость. Проще говоря, разница между этими двумя типами

в том, что менеджеров заботит то, как выполняется работа, а лидеров – что значат те или иные события или решения для их участников» [13, с. 87].

По мнению Р. Х. Шакурова, руководство включает в себя две основные и принципиально различные формы воздействия на исполнителей: администрирование и лидерство. Администрирование – это воздействие на людей с помощью власти, официально данной руководителю (административно-правовыми, формально-организационными, экономическими и т. д. методами). Лидерство – воздействие на людей с помощью социально-психологических методов и механизмов, с опорой на личный авторитет субъекта воздействия и систему межличностных и межгрупповых психологических отношений в микросреде [54].

Важно, что и все современные концепции развития менеджмента (кайден, тайотизм, обучающаяся организация и пр.) опираются на идею, что менеджер должен стать лидером, без чего невозможно вовлечение всех работников в развитие организации.

Кроме приведенных выше отличительных особенностей специалистами исследуется круг ответственности менеджеров. На этот счет тоже есть разные мнения.

Л. Д. Гительман считает, что «менеджера делает менеджером скорее ответственность за самостоятельный вклад в результаты предприятия, чем ответственность за работу других» [8, с. 11]. Близко к этому и представление П. Друкера, полагающего, что ответственность за работу предприятия несут все сотрудники, а за понимание и реализацию распределенной ответственности – менеджер. «Единственная обязанность, исполнение которой ожидают только от менеджера, – помочь другим обрести надлежащее видение действительности и способность должным образом выполнять свою работу. Это и есть то, что в конечном счете определяет менеджера» [10, с. 59]. Среди важнейших задач менеджмента, по П. Друкеру, – управление социальными обязанностями и социальной ответственностью.

Г. Минцберг, наоборот, характеризует менеджера как человека, который сам несет ответственность за организацию в целом или за одно из ее подразделений. «От него зависят всевозможные межличностные отношения, которые открывают доступ к информации. Она, в свою очередь, дает менеджеру возможность принимать решения и выбирать стратегию развития порученной ему заботам организации или ее подразделений» [25, с. 21].

Широкий круг ответственности, которой наделяет Г. Минцберг менеджеров, накладывает отпечаток и на требования к их профессиональной

подготовленности. Для эффективного осуществления процесса менеджмента и выполнения своей работы от менеджера требуются техническая компетентность, определенные социальные навыки и человеческие качества, а также концептуальные способности [25]:

- техническая компетентность касается использования определенных знаний, методов и навыков для решения отдельных задач. Техническая компетентность необходима больше всего на уровне обучения подчиненных, а также в повседневных операциях, связанных с текущим производством товаров или услуг;

- социальные навыки и человеческие качества проявляются в межличностных отношениях, в оценочной деятельности. Сюда же относятся способность гарантировать эффективное использование человеческих ресурсов, а также быстрое реагирование на ситуацию и гибкость стиля управления;

- концептуальные способности связаны с перспективным планированием действий организации как системы, в том числе, взаимодействия с окружающей средой. Они включают умения и навыки принятия решений, при этом предполагается, что личностные стремления менеджера неотделимы от целей всей организации.

Перечень способностей и качеств личности менеджера представляет и А. Л. Журавлев, который, наблюдая за руководителями среднего и низового уровня на промышленных предприятиях, пришел к выводу, что тип менеджера определяется тем, какая из подструктур доминирует в структуре его личности [12]:

- специалист – наиболее выражена по сравнению с другими подструктурами профессиональная компетентность руководителя;

- организатор – преобладает подструктура организаторских качеств;

- наставник – максимально проявлена подструктура педагогических качеств.

Чаще всего требования к подготовленности менеджеров вытекают из понимания тем или иным теоретиком сути выполняемых менеджером действий. Так, например, П. Друкер идентифицирует пять основных операций в работе менеджера. Речь идет о том, что менеджер устанавливает задачи; организует; осуществляет мотивацию и коммуникацию (создает команду людей, отвечающих за различные виды работ); оценивает (устанавливает нормы и критерии выполнения, относящиеся как к индивиду, так и к организации в целом); развивает людей (направляет, поощряет и обучает). Насколько хорошо подчиненный развивается, зависит от того, как менеджер

управляет. Все перечисленные операции требуют от менеджера сочетания таких качеств, как способность к анализу и синтезу, честность, гуманизм, проницательность, а также наличия навыков общения [10].

Важно отметить, что новые подходы к управленческой деятельности постоянно вносят коррективы в требования к подготовленности менеджеров. В качестве примера можно рассмотреть связь необходимых навыков и преобладающих организационных структур. До тех пор, пока управленческая деятельность рассматривалась как организация людей по иерархическому принципу, от менеджера требовались умения распорядительства и контроля. Сегодня иерархия – далеко не единственная организационная форма. Г. Минцберг как равноправные иерархической структуре рассматривает дивизионную форму (подразделения объединены центральной администрацией) и адхократию (одновременное распределение специалистов по разным группам для выполнения фактической работы) [25]. Такие структуры требуют умений организовывать командную работу, поддерживать партнерские отношения и руководить «из любой точки».

1.1.3. Функции управления

Многие специалисты рассматривают управление как реализацию функций [24], а функцию – как вид деятельности. «Функции представляют собой относительно однородные, постоянно возникающие и повторяющиеся задачи, решение которых является обязательным условием успешной жизнедеятельности какой-то системы. Задачи всегда отражают определенные потребности» [55, с. 6]. Наиболее часто встречающиеся управленческие задачи – планирование, организация, мотивация и контроль.

От линейных моделей управленческих функций принципиально отличается модель Р. Х. Шакурова. В свете системных представлений каждая управленческая функция выступает как однородная группа постоянно повторяющихся задач, решение которых является обязательным условием нормальной жизнедеятельности управляемой системы. Функции существуют объективно, независимо от руководителей. Входящие в них задачи могут быть решены разными способами, но суть функций не в действиях, а в решаемых задачах. Но откуда же берутся сами задачи? Они порождаются непосредственной необходимостью, потребностью.

На высшем, целевом, уровне функции управления совпадают с целью организации. Эта цель едина для всех работников – и для руководимых, и для руководителей. На целевом уровне присутствует также социально-

гуманитарная функция, нацеленная на удовлетворение личных потребностей работников. Производственная (непосредственно у Р. Х. Шакурова – педагогическая) и социально-гуманитарные функции относятся к функциям высшего уровня, подчиняющим себе все другие функции.

К функциям среднего, второго, уровня относятся задачи, вырастающие из потребностей коллектива как субъекта деятельности и общения. Коллектив нормально функционирует и развивается лишь при решении этих задач. К ним относятся организация коллектива, его сплочение, активизация, инновирование, развитие самоуправления и мотивирование. Эти функции называются социально-психологическими.

Третья группа функций определяет требования, вытекающие из логики организации деятельности самого субъекта управления и организации человеческой деятельности вообще. Каждый руководитель или рядовой работник начинает свою деятельность с изучения ситуации (фаза ориентировки), затем продумывает цели и план действий (фаза программирования). После этого приступает к реализации программы: организует свои действия в соответствии с намеченным планом.

Отмеченные группы функций – целевых, социально-психологических и оперативных – имеют иерархическую структуру. «Понятие “уровень” указывает на то, что между ними имеется иерархическая связь: целевые функции, по сравнению с социально-психологическими и оперативными, являются функциями более высокого порядка. Основанием для деления предметов и явлений на уровни служат два признака: ценность и условия существования» [55, с. 58].

В психологии управления модель Р. Х. Шакурова не единственная попытка систематизировать основные функции руководителя. Так, Е. Е. Вендров выделял три группы функций: общее руководство, планирование, руководство кадрами [5], а В. Ф. Рубахин – два больших класса: общие руководящие и специальные [36].

А. Л. Журавлев подразделяет функции-задачи руководителя на следующие семь групп: организация производства, организация людей, формирование отношений в коллективе, обучение исполнителей, воспитание исполнителей, забота об исполнителях, организация системы управления [12].

Согласно другому подходу, есть три основных вектора управленческой деятельности, связанных, соответственно, с той или иной группой интересов. Первый – с *организацией и регуляцией непосредственно деятельности управления* (как его понимали уже представители классической

школы) – вектор направлен на администрирование. Второй – с *воздействием* на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности – *на персонал*, на людей. Третий – с *организацией* непосредственно *самого технологического процесса* (в широком смысле) – на дело.

Однако возможен еще четвертый вектор – направленность на среду. В некоторых теориях организаций указывается на необходимость реагирования на события, происходящие в окружающем социуме. В частности, теория непредвиденных обстоятельств основана на гипотезе, что организации способны приспосабливаться к угрозам и требованиям внешней среды. Процесс адаптации включает рациональные решения, которые принимаются после анализа среды. Таким образом, учитываются не только внешние факторы среды, но и внутренние процессы организации. При этом особое внимание уделяется местам контакта между организацией и окружением [17]. Анализ средовых условий, поиск и осуществление вариантов взаимодействия – это, безусловно, особое направление деятельности руководителя.

Векторы являются основанием для выделения четырех главных категорий управленческих функций: деятельностно-административные, кадровые, производственно-технологические (у А. В. Карпова) и контактные функции (рис. 1).

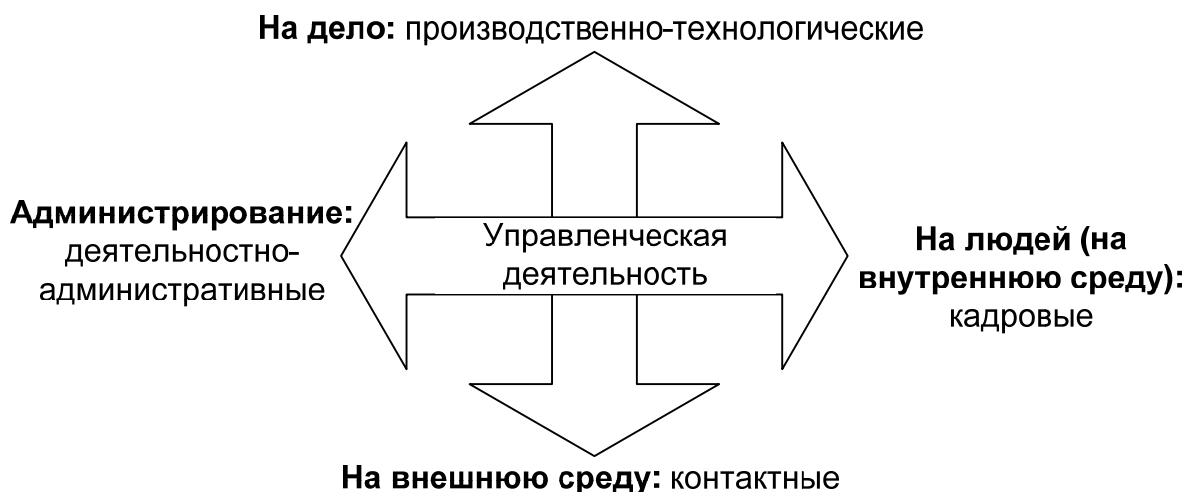


Рис. 1. Векторы управленческой деятельности и категории управленческих функций

Когда речь идет об образовательной организации, все, что относится к кадровым и административным функциям, сопоставимо с управленческими процессами в любой другой организации. Поэтому остановимся на деятельностном и средовом направлениях.

Общество всегда ставит перед школой (в широком смысле слова) сложные задачи, что образно было представлено еще Пителимом Сорокиным: «Если эта “мастерская социальной переделки людей” будет устроена хорошо – относительно хорошим будет и тот товар, который будет выходить отсюда на житейский базар. Иными словами, хороши будут и люди, выпускаемые из этой мастерской. А раз так, то “настоящие люди” сумеют устроить и настоящую социальную жизнь» [40, с. 52]. Современное открытое общество, не предлагающее своим членам единых и навсегда заданных норм, современное производство с его быстро меняющимися технологиями ожидают от граждан и работников самостоятельности и мобильности. Человек же нынче, как и во все времена, стремится оставаться человеком – ответственным за себя и за мир, раскрывающим и реализующим свои возможности, заботящимся о других.

Чтобы профессиональная образовательная организация могла соответствовать обществу и играть в нем ведущую роль, от педагогов требуются осознание и принятие необходимости работы не только на профессиональное и предметное знание, но и на выращивание «умения жить в сложном обществе» (М. Мамардашвили). И здесь важно как сохранять традиции воспитания, так и вовремя реагировать на современные реалии.

Интересен в этом плане немецкий опыт работы на устойчивое развитие общества. Посредством понятия «устойчивое развитие» (англ. *sustainable development*) определяется новая культурная концепция для народов мира – в будущем социально-экономическое развитие должно осуществляться не *против* природы, а *вместе* с природой. В каждой федеральной земле Германии создается сеть из экологических проектных школ, которая затем интегрируется в трансземельные сети. Цель экспериментальной программы – устойчивое развитие на началах взаимодействия между окружающей средой, экономикой и социальной сферой – требует расширения школьного образования до сотрудничества с муниципальными образовательными, экономическими структурами и общественными организациями. Дискуссия об устойчивости привносится в повседневную жизнь школ через модели энергосбережения, экологический аудит, создание школьниками относительно устойчивых учебных предприятий, которые должны обеспечить практический опыт работы с экологическими структурами. Программа уделяет непосредственное внимание *community education* (муниципальному образованию) – город, регион превращаются в полигон для школьной учебы, обеспечивающий устойчи-

вое развитие. «Мыслить в масштабе всего мира, действовать на местном уровне» – ключевой лозунг гимназии им. Ома в г. Эрланген. Здесь школьники учатся преобразовывать жизнь на местном уровне и в качестве мультипликаторов распространяют свои познания не только в собственной семье, но и выносят их в свою будущую профессиональную жизнь [37].

Все вышеперечисленное дает возможность заключить, что управленческие функции педагогов и руководителя образовательной организации сегодня должны включать:

- создание условий для социального образования, учитывающего тенденции развития социума (в частности, воспитание должно быть экологическим и поликультурным);
- кооперацию для решения педагогических проблем с другими учреждениями и общественными организациями, использование образовательного потенциала медиа-ресурсов;
- подготовку педагогов к равноправному взаимодействию с внешней средой и к работе с детьми в режиме сотрудничества...

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что представляет собой система профессионального образования в России?

2. На основе Закона «Об образовании в Российской Федерации» и документов, предлагающих ориентиры развития образования (например, «Российское образование – 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях» [35]), сформулируйте задачи управления профессиональной образовательной организацией.

3. Какие роли (должности) в профессиональной образовательной организации соответствуют позициям менеджера, руководителя, лидера?

4. Представьте схематически управленческие процессы, имеющие место в СПО. Отрадите на схеме разные уровни управления.

5. Соотнесите представления теоретиков управления и психологов о компетенциях руководителя с компетенциями, которыми должен овладеть магистр, согласно ФГОС ВПО по направлению подготовки 051000.68 Профессиональное обучение (по отраслям).

6. Какие управленческие компетенции, по вашему мнению, можно было бы добавить в стандарт?

7. Продолжите начатый выше перечень управленческих функций, характерных для педагогов колледжа/техникума.

8. Дополните схему, представленную ниже.



1.2. Основы развивающего управления

Основные понятия

Обучающаяся организация – форма существования компании, при которой вызовы внешней среды предвосхищаются благодаря коллективным исследованиям и обучению отдельных сотрудников в контексте решения организационных проблем.

Организация – объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

1.2.1. Особенности современного управления. Сближение позиций управления и педагогики

Со второй половины XX в. в теории управления и управленческой психологии укреплялась идея, согласно которой менеджмент должен давать возможность роста и развития как предприятию в целом, так и каждому

из его работников в отдельности. Пути ее реализации, проанализировав теории и практики управления, мы связали со следующими условиями:

- развитие инициативы сотрудников и распределенной ответственности;
- развивающаяся общность, среда, которая позволяет человеку совершенствовать себя и как профессионала, и как личность;
- взаимопомощь;
- организационные формы, задающие возможность взаимодействия между любыми структурами и уровнями.

Названные условия показывают, что происходит сближение позиций управления и педагогики – и по целям, и по методам. «Требуются совершенно иные подходы к сотрудникам организации и к их работе. А именно. Людьюми не надо “управлять”. Задача – направлять людей, сделать максимально эффективными специфические навыки и знания каждого отдельного работника» [10, с. 109]. Динамика современного управления связана со сменой акцентов, сменой ориентиров. Эту «смену век» А. Ф. Векслер и Г. Л. Тульчинский представляют в виде соответствующей смены понятий:

«Дисциплина → Самодисциплина
Послушание → Участие
Иерархия → Партнерство
Достижение → Ориентация на потребности
Власть → Баланс интересов
Централизация → Децентрализация
Карьера → Раскрытие потенциала личности
Исполнительность → Творчество» [4, с. 27].

Для профессиональных образовательных организаций такой поворот в управлении означает перенос принципов гуманной педагогики из сферы взаимодействия «учитель – ученик» в сферы «руководитель – коллектив сотрудников», «руководитель – внешние структуры».

Остановимся подробнее на изменении подходов к человеку в организации. Проследим динамику управления как на уровне идей, так и на уровне реальных технологий.

Ф. У. Тейлор (1856–1915), считающийся отцом научного менеджмента, рационализировал работу человека. С помощью научных критериев им были проанализированы все процессы и этапы работы, изучены инструменты, условия среды, проявления усталости. Для нас важно, что создавая научную организацию управления, Тейлор исходил «из твердого убеждения в том, что истинные интересы предпринимателей и рабочих вполне совпа-

дают; что благосостояние для предпринимателя не может иметь место в течение долгого ряда лет, если оно не сопровождается благосостоянием для занятых в его предприятии рабочих, и обратно» [42, с. 225]. И благосостояние понимается Тейлором не как исключительно материальное попечение, о чем свидетельствует следующая цитата из его работы «Научная организация труда»: «Каждый рабочий должен был бы ежедневно пользоваться наставлениями и дружеской помощью со стороны руководителей, вместо того, чтобы, с одной стороны, его погоняли и понуждали к работе надсмотрщики, а с другой – он был бы предоставлен в ее производстве исключительно своим собственным силам без всякой помощи. Это тесное, интимное, личное сотрудничество между управлением и рабочими относится к сущности современной научной организации надзора над производством. ...при условии этого дружеского сотрудничества и равномерного распределения ежедневного трудового бремени все препятствия к реализации максимальной продукции на каждого рабочего и на каждую машину совершенно исчезают» [42, с. 235].

Следующий этап развития менеджмента связан с именем А. Файоля (1841–1925), главный вклад которого в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций – таких, как планирование и организация («...управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать») [49, с. 12]. Его формула порядка: «The right man in the right place» – «Определенное место для каждого, и каждый на своем месте» чрезвычайно плодотворна не только для предприятия, но и в приложении к государству. «Это – ответственность общества за всех и каждого, это – разумное предвидение судьбы каждого, это – солидарность, одним словом, это – весь социальный вопрос в его целом» [49, с. 38].

Неслучайно А. Файоля причисляют к теоретикам и третьего этапа развития менеджмента, где основной темой стали человеческие отношения. Понимание необходимости удовлетворения запросов работников на профессиональное самоосуществление четко просматривается на страницах его труда «Общее и промышленное управление»: «Инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы. На всех ступенях социальной лестницы инициатива повышает рвение и деятельность служащих. Инициатива всех, присоединенная к инициативе начальства и, по необходимости, ее пополняющая, – большая сила для пред-

приятия. Это бывает особенно заметно в трудные моменты. Поэтому надо возможно больше поощрять и развивать эту способность» [49, с. 40].

В конце 30-х гг. XX в. компания «Вестерн Электрик» изучала процесс сборки оборудования в специальной комнате. Специалисты по менеджменту обнаружили, что любые изменения в процессе приводят к росту производительности труда. К примеру, они меняли цвет стен, и производительность труда росла. Можно было изменить процесс сборки, и производительность возрастала. Можно было покрасить стены в первоначальный цвет, и производительность опять возрастала. Результаты дальнейших исследований показали, что основной причиной роста производительности была дружелюбная рабочая атмосфера, которую создавали руководители исследовательской группы.

Д. МакГрегор в конце 40-х гг., обозначая менеджмент, основанный на контроле и власти, как «теорию X», а гуманистический менеджмент – как «теорию Y», объяснил особую роль учета человеческого фактора. Он говорил о том, что среднестатистический человек учится при определенных условиях не только брать на себя ответственность, но и искать ее; что многие люди способны проявлять достаточно высокую степень воображения, изобретательности и творчества при решении организационных проблем [59, с. 47–48]. Таким образом, от созданных для реализации потребности человека в самореализации на работе условий выигрывают и человек, и организация.

Самоактуализация, развитие индивидуальности стали основными мотивами менеджмента (вслед за концепцией самоактуализации А. Маслоу, гуманистическими теориями Э. Эриксона и К. Роджерса) в последние три десятилетия XX в. Так, специалист в области эффективного руководства К. Аргирис в своих работах 1957–1964 гг. показал, что расширение свободы принятия решений увеличивает возможности для самореализации сотрудников. «Рабочему нужно предоставить больше власти над его собственным рабочим окружением, следовательно, ему нужно делегировать ответственность, полномочия и больший контроль над принятием решений. Он должен сам отвечать за свои действия» [Цит. по: 17, с. 150]. Совместное участие в процессах принятия решений не только мотивирует сотрудников на эффективную деятельность, но и способствует развитию когнитивных способностей и навыков в поведении, даже если работа остается простой.

Работы американского теоретика управления Э. Деминга (1900–1993), главное в которых – философия нравственности, основанная на уважении

к работнику как к личности, вовлеченности в процесс решения текущих проблем всех сотрудников компании, создании психологической атмосферы, искореняющей страх и создающей почву для раскрытия творческого потенциала человека, повлияли на становление японского менеджмента, ориентированного на группу работников и получившего название «теория Z» (разновидности – кайдзен, тайотизм и др.).

Кайдзен, согласно его автору М. Имаи, – это не только метод развития организации, но и философия. Термин состоит из двух японских иероглифов: «кай» – перемена и «дзен» – благо, или мудрость. «Перемена во благо», и в этом суть кайдзен – постоянное совершенствование, которое способствует достижению успеха в долгосрочной перспективе и не требует крупных инвестиций. Очень важным является также участие в работе по совершенствованию руководства и сотрудников [14]. Кайдзен можно рассматривать и как одну из японских управленческих технологий, и как категорию, объединяющую ряд современных концепций, среди которых:

- всеобщий менеджмент качества;
- кружки качества;
- система малых групп;
- партнерство сотрудников и руководства.

90-е гг. XX в. окрестили в менеджменте «десятилетием социальной помощи». Термин «коммунитаризм», предложенный социологом А. Этциони для обозначения нового убеждения, средства, способного обезопасить семью и общество от насилия, преступлений и наркомании, получил общее признание. «Вследствие этого бизнес-организации могут признать себя и экономическими единицами, и социальным институтом» [9, с. 126], – П. Грэхэм, одна из исследователей современного управления, делает такой вывод, анализируя появление сетей самоуправляемых команд, самоконтролируемых и объединенных общим видением конечных результатов совместной деятельности.

Путь теории менеджмента в последние годы – это путь исканий. И если до недавнего времени большинство идей в этой области сводилось к балансу между продуктоориентированным и гуманистическим менеджментом, то в современном обществе (часто называемом постмодернистским, обществом знания) изменения, которые социум вызывает в жизни людей, влекут за собой требование еще большего внимания к человеку. И в центре внимания – разнообразные условия для проявления индивидуальных особенностей человека, для его постоянного профессионального и личностного развития.

Почему организации заинтересованы в образовании сотрудников? Этому находятся различные объяснения:

1) компании сталкиваются с необходимостью приспосабливаться к изменениям внешней среды.

Р. А. Хейфец и Д. Л. Лаури отмечают: «В сегодняшнем мире признаком настоящего лидерства служит умение стимулировать в людях адаптивные усилия. Однако, когда речь идет о трудностях адаптации, то ответственность за решение проблем должна перейти ко всему персоналу, потому что достойный ответ на вызовы внешней среды способны дать не приближенные руководителя, а коллективный интеллект сотрудников организации на всех уровнях управления» [51, с. 194]. Пути достижения этой цели таковы:

- работники компании должны помогать друг другу, переступать границы компетенции и субординации и учиться находить решения;

- лидерам не следует защищать подчиненных от внешних угроз – наоборот, необходимо сделать так, чтобы они узнали реальность со всеми ее проблемами и непостоянством и сами сделали выбор в пользу адаптации;

- лидер должен создать в компании так называемую преобразующую среду. Преобразующая среда позволяет различным группам делиться друг с другом своими трудностями, анализировать и обсуждать спорные вопросы, а также уточнять конкурирующие позиции и ценности [51];

- позволить людям проявить инициативу в процессе анализа и решения проблем – научиться, главным образом, поддерживать, а не контролировать персонал [51];

2) для создания достойной компании нужен человек (менеджер), а не просто инструментарий (менеджмент).

Т. Тил отмечает: «Мы склонны недооценивать значение человеческой составляющей менеджмента. Мы часто говорим, что делать людей счастливыми не входит в обязанности менеджеров, и объясняем: “Люди тут работают. Это вам не детский сад. Нам нужно заботиться о доле рынка, развивать компании и прибыли”. Но те единицы, которые становятся выдающимися менеджерами, нутром понимают, что менеджмент – это не просто набор механических действий, а процесс взаимодействия с людьми» [43, с. 170];

3) признание важности идеи справедливого процесса.

Эта идея отвечает естественной человеческой потребности: каждый хотел бы, чтобы его ценили в первую очередь как личность, а не просто как персонал, актив или ресурс. Люди восприимчивы к знакам, получаемым в ходе принятия решений, так как они во многом отображают степень готовности

организации опираться на них, использовать их творческий вклад и воплощать большинство их идей. Предпосылками успешной деятельности персонала организаций считаются вовлеченность, объяснение, ясные ожидания, коллективное обучение, повышение уровня притязаний, лояльность [15];

4) осознание того факта, что качество образования – звено в цепи качества товара.

Это одна из идей концепции TQM – всеобщего менеджмента качества. Определение всеобщего менеджмента качества таково: это постоянное удовлетворение потребностей потребителя с наименьшими расходами при полноценном участии всей организации. Участие в производстве качественного товара или услуги доступно специалисту с качественным образованием. «Создание и организация “команд совершенствования” (деятельность команд благоприятствует налаживанию активного и широкого сотрудничества всех сотрудников предприятия) оказалось ключевым фактором в деле обеспечения успеха TQM» [3, с. 404];

5) приверженность концепции социальной роли бизнеса (А. Векслер и Г. Тульчинский; С. Хилтон и Д. Гиббонс).

Многие теоретики и практики управления сегодня считают, что «можно использовать бизнес, чтобы изменить мир. Изменить не просто услугами и продуктами, которые производят компании, не просто создаваемыми ими материальными ценностями – нет, изменить мир, используя свое особенное положение и свою власть в общественном сознании не только в деловых, но и в общественных целях» [53, с. 14]. Причем речь идет о позитивном влиянии менеджера не только на свою организацию, но и на внешнюю среду.

Генрих фон Пирер, главный исполнительный директор компании «Siemens AG», объясняет: «Что касается профессиональной подготовки и непрерывного обучения, то следует иметь в виду: чем менее эффективен первоначальный образовательный процесс (в школах и университетах), тем более тяжкое бремя ложится на компанию. Непрерывное обучение не должно и не может превращаться в дорогостоящее исправление недоделок, оставленных плохими системами образования. Поэтому помощь компаний в совершенствовании местных систем образования в районах, где они работают, является не только способом их участия в общественной жизни, но и средством решения собственных проблем. Особую роль такая помощь играет в развивающихся странах, где спонсируемые компаниями школьные и университетские программы помогают повысить общие стандарты обра-

зования. Эти программы включают сотрудничество в области научных исследований, международный обмен студентами, присуждение стипендий, разработку программ для аспирантов, вознаграждение за научные достижения, интернатуру в компаниях и финансирование проектов» [31, с. 111].

1.2.2. Организационная культура, побуждающая к обучению

Большую часть своего времени люди проводят на работе – в той или иной организации, которая на период трудовой деятельности становится центром жизни человека. В. С. Соловьев в «Чтениях о богочеловечестве» (1878) отмечал наличие у представителей современной цивилизации стольких «относительных временных центров жизни и сознания, сколько есть у нас различных потребностей и интересов, вкусов и влечений, мнений и взглядов» [38, с. 6]. В этом контексте любое предприятие или учреждение можно считать временным центром жизни – работа занимает наши мысли, поглощает эмоции, требует действий.

Соответственно, руководитель организации должен фокусировать свое внимание на жизни сотрудников в рабочее время. Видеть в каждом специалисте человека принято в управлении со времен хоторнских экспериментов 1923–1924 гг., когда Элтон Мэйо доказал, что проблема снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. Но представления о личности постоянно углубляются, изменяется в динамичном мире и сам человек. Так, социальные потребности уже стали рассматривать как менее важные факторы по сравнению с возможностью самореализации и творчества. Кроме того, в нынешнем менеджменте все больше приходят к признанию необходимости образования: человек, вооруженный знаниями и готовый к освоению наукоемких и интеллектуальных технологий, сумеет повысить качество жизни. Появилось даже понятие, введенное А. И. Субетто, «социальный круговорот качества»: качество человека – качество труда – качество продукции – качество производства – качество технологии – качество культуры – качество науки – качество образования – качество общественного интеллекта – качество экономики – качество экосреды – качество общества – качество жизни – качество человека – ... [41]. А по мнению организационного психолога и футуролога М. Хоркса, успех организации в будущем станет зависеть от того, сможет ли она привлечь в свою деятельность способных «сотрудников, которые производят знания» [цит. по: 17, с. 251].

Между тем, исследователи констатируют, что развитие работников в большинстве организаций находится на очень низком уровне. Многие компании все еще предоставляют такую возможность только руководящим кадрам в форме «развития менеджмента». Однако такой подход не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные сотрудники. По всему миру в сфере промышленности действуют «охотники за головами», и это указывает на то, что многим компаниям не удалось обеспечить развитие своих собственных человеческих ресурсов, что наносит ущерб и людям, и организации. Современные менеджеры не сразу принимают новейшие способы обучения и развития групп и отдельных сотрудников. Э. Сордж отмечает: «Бизнесмены несколько десятилетий высмеивали такие концепции, как работа в группе или обогащение труда, до тех пор, пока консультанты не стали продавать эти идеи под прикрытием новой тенденции, называемой “уплотненное производство”. Они прежде высмеивали и обсуждали организационную культуру, но приняли эти теории, когда консультанты стали подавать их под маркой “организационное преимущество”, “организационное искусство”» [39, с. 298].

Нельзя не отметить, что профессиональное развитие кадров находится если не в центре, то среди оперативных вопросов управления человеческими ресурсами (УЧР)¹. Развитие человеческих ресурсов (РЧР), как функция УЧР, включает в себя обучение и повышение квалификации, индивидуальное планирование карьеры, развитие профессионального мастерства, оценку результатов деятельности, в которой особо отмечается потребность сотрудников в обучении и развитии. «Обучение организуется с целью дать обучающимся знания и навыки, необходимые для их нынешней работы. Развитие включает обучение, которое выходит за рамки сегодняшних трудовых действий, оно рассчитано на долгосрочную перспективу» [26, с. 22]. Различные исследователи нацеливают в развитии персонала на то, чтобы все работники занимали такие позиции, которые позволяют не только добиваться результатов, но и приносят удовлетворение, дают свободу действий и приводят к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, потребности работников в развитии всегда должны соответствовать потребностям развития компании, ее клиентов и общества.

¹ УЧР включает кадровое обеспечение; развитие человеческих ресурсов; вознаграждения, пособия; обеспечение безопасности труда и здоровья; взаимоотношения между работниками и трудовые отношения.

Кто должен заниматься развитием сотрудников: линейные менеджеры или специалисты по управлению персоналом, – вопрос, постоянно дебатырующийся. Чаще всего управленцы приходят к заключению, что РЧР – общее дело. Мартин Хилб, специалист в области УЧР, предложил концепцию развития работников, центрирующуюся на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях [52]:

1) индивидуальный уровень. Сотрудники развиваются так, чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями, которые ведут себя, словно эта компания является их собственностью;

2) групповой уровень. Вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства;

3) организационный уровень. Компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет выработать свое видение нового состояния компании и окружающей среды.

При таком подходе распределение ролей для развития работников должно подчиняться принципу субординации. В первую очередь ответственность за развитие каждого возлагается на него самого: это основа саморазвития. Затем ответственность несет непосредственный руководитель работника, который в идеале действует как инструктор. Руководитель, находящийся на следующем по старшинству уровне, действует как наставник, а директор выступает в роли промоутера (*promoter* – патрон, покровитель, тот, кто способствует чему-либо или кому-либо), т. е. покровителя. Представитель отдела управления РЧР отвечает за согласованность действий всех участников этого процесса, представление, координацию и принципы оценки развития, выступая одновременно в качестве внутреннего консультанта [52]. Сложность здесь в том, чтобы повлиять на общественное мнение в отношении необходимости непрерывного образования, поскольку обучение больше не является разовым занятием в начале трудовой деятельности. Один из современных подходов – генеративное обучение – мы рассмотрим несколько позднее.

Возможность личностного развития на рабочем месте – задача не столь однозначно принимаемая, как развитие сотрудника. Ее восприятие во многом зависит от ценностных ориентиров высшего руководства организации, от его готовности понять и принять, что «недостаточно приготовить что-нибудь красивое для человека из народа и посадить его в это го-

товое помещение как куклу в кукольный дом. Нужно возбудить и направить его собственный интерес, его собственную деятельность в этой области, а потом, насколько возможно, скоро и широко предоставить ему самому устраивать свою обстановку. И здесь также в высшей степени важно само собой выросшее сообщество. ...то, что мы строим в работе и посредством нее, это в конечном счете не внешний продукт, а человек, это человечество в каждом человеке» [27, с. 262].

Э. Фромм подчеркивал, что людьми движет глубоко укоренившееся желание быть: реализовать свои способности, быть активными, общаться с другими людьми, вырваться из тюрьмы своего одиночества и эгоизма. Он подтверждал это примерами поведения людей в процессе работы: классический эксперимент Э. Мэйо, опыт ряда заводов в Европе и Соединенных Штатах показали, что даже скучная сама по себе работа может стать интересной, если рабочие знают, что участвуют в эксперименте, который проводит энергичный и одаренный человек, способный пробудить их любопытство и вызвать интерес к участию в этом эксперименте. Стереотип рабочих в глазах предпринимателей таков: рабочие отнюдь не заинтересованы в том, чтобы активно участвовать в деятельности предприятия; все, чего они хотят, – это повышение заработной платы, следовательно, участие в прибылях может служить побудительным мотивом для повышения производительности труда, но не для более активного участия в работе предприятия. Но если создать такие условия работы, при которых рабочие могут проявлять активность, ответственность и осведомленность, то те, кто прежде не испытывал интереса к своей работе, существенно изменяют свое отношение к ней и проявляют удивительную изобретательность, активность и воображение, получая при этом большое удовлетворение [50].

И еще. Очень важны выводы Л. Портера и Э. Лоулера: не удовлетворение ведет к более высоким результатам в труде, а *чувство выполненной работы ведет к удовлетворению* и, по-видимому, способствует повышению результативности [24]. В результате других исследований выяснилось, что производительность труда непосредственно связана со стилем руководства (например, с проявлением видимой заботы о своих подчиненных) [34].

Организация трудовой жизни, ведущая к повышению активности сотрудников на рабочем месте и, соответственно, к их самоосуществлению, а также поддержка руководителем каждого работающего в учреждении являются важными задачами современного управления персоналом.

1.2.3. Поддержка личности в организации

Термин «педагогическая поддержка» стал широко использоваться благодаря работам О. С. Газмана, который обозначал им процесс совместного с молодым человеком определения его собственных интересов, целей, возможностей и путей преодоления препятствий, мешающих ему сохранить свое человеческое достоинство и самостоятельно достигать желаемых результатов в обучении, самовоспитании, общении [6]. В центре внимания – проблема воспитанника, которая может быть связана с жизненной ситуацией или с задачами возраста (например, самоопределение – основная проблема для подростков).

В общем виде, *поддержку личности* можно определить как содействие человеку в реализации его актуальных (для данного возраста и в данной обстановке) потребностей развития. Взрослые люди стремятся к самореализации и самоэффективности. Для зрелого человека характерны активность, самостоятельность, вера в свои способности, наличие постоянных целей, высокий уровень субъективного контроля над своим поведением. Оказать поддержку сотруднику – значит вместе с ним соотнести его личные потребности с целями организации и позволить ему самому выбирать способы достижения целей.

Цели, и в соответствии с ними поддержка личности, различны на разных этапах включенности человека в деятельность компании. М. Хилб описывает четыре фазы развития работников (рис. 2) [52].

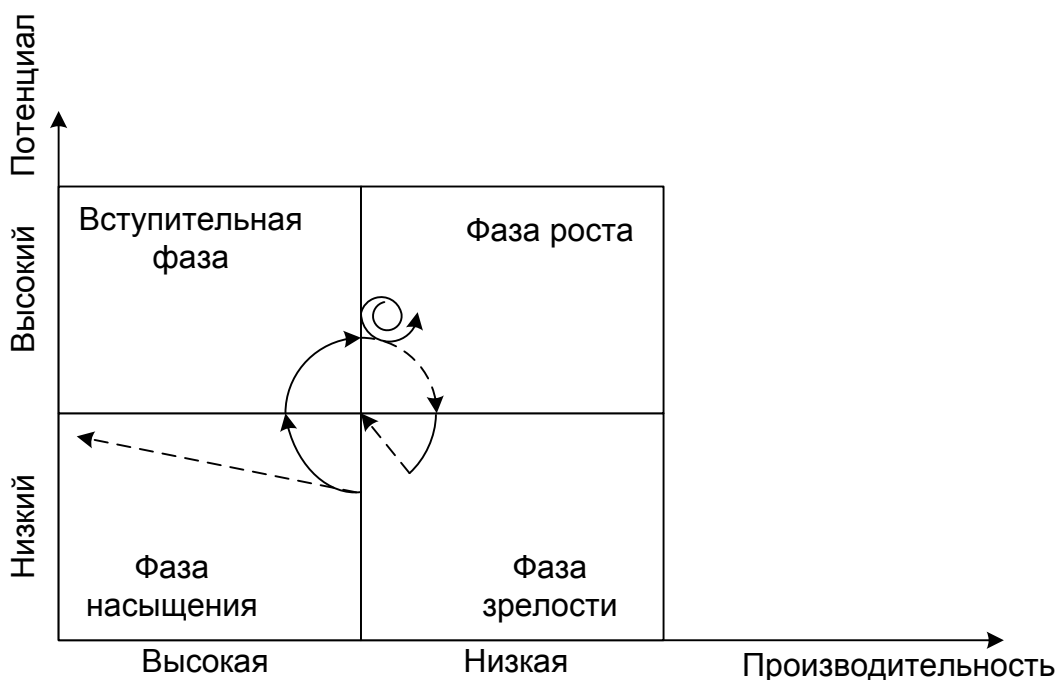


Рис. 2. Развитие работников в организации

Вступительная фаза состоит из найма работников, обладающих потенциалом развития, и быстрого ознакомления их с новыми задачами и условиями работы. Эта фаза должна занимать как можно меньше времени. В фазе роста, наоборот, работники должны находиться как можно дольше. Этого можно добиться, предлагая им задачи, обеспечивающие достижение цели и интерес и предоставляющие свободу деятельности.

В фазе зрелости находятся работники, которые демонстрируют высокое качество работы, но низкий потенциал роста; в конце концов такие работники могут перейти в фазу насыщения, когда качество работы также начинает снижаться. Чтобы избежать этого, можно предложить сотруднику занять новую должность, на которой он сможет переосмыслить свое положение и таким образом вернуться во вступительную фазу, или помочь человеку найти подходящую работу вне организации.

Это не единственная попытка описать развитие личности в организации. Э. Шейн разделил профессиональный жизненный путь сотрудника на шесть стадий [60]:

- 1) вступление в организацию;
- 2) переход из категории узкого специалиста в категорию специалиста-универсала;
- 3) переход от технической работы к руководящей;
- 4) переход из состояния полной увлеченности работой в состояние большей озабоченности семейными проблемами;
- 5) переход из состояния восхождения вверх в состояние нисхождения вниз;
- 6) переход от полного рабочего дня к неполному и выходу на пенсию.

Э. Холландер выделяет фазы продвижения работников в организации. На первой фазе они любят свою работу, но еще должны овладеть мастерством; на второй они любят свою работу и хорошо выполняют ее; на третьей они начинают смещаться в сторону ситуации, когда прежде идеальная работа превращается в «не вызывающие энтузиазма бархатные наручники опыта» [Цит. по: 52, с. 134].

При всех критических переходах работники зарубежных компаний могут пользоваться услугами персональных инструкторов по вопросам карьеры. В случае увольнения им предлагается аутплейсмент – «консультации, не связанные с трудоустройством», как правило, включающие набор мер, позво-

ляющих увольняемому работнику легче пережить этот период, открыть в себе новые задатки, подготовиться к выходу на рынок труда.

Поддержка работает на отношения – к миру, к людям, к себе, к профессии, при помощи следующих методов:

- участие руководителя в профессиональной судьбе сотрудника (определение сверхличностных целей – работа не только на заработок; помощь в выборе, какая должность в большей степени дает возможность реализовать себя в профессии);
- привлечение к наставничеству;
- если не поощрение, то лояльность к хобби работника;
- активизация адаптивных функций трудового сообщества (развитие у людей навыков взаимодействия, умения выносить эмоциональные перегрузки, социальной креативности) и др.

Такой тип влияния на личность компенсирует недостаток традиций в обществе, где каждый вынужден обращаться к собственным ресурсам, чтобы строить свою биографию. Поддержка облегчает выбор, позволяет человеку успешно справляться с трудностями.

Поддержка может быть деятельностной (дружеское участие, перевод на другую должность, помощь в работе), коммуникативной и опосредованной (через деятельность специально организованной тренинговой группы или через влияние реального коллектива, если рабочая группа находится на должной степени развития).

Обратимся к любому толковому словарю русского языка, чтобы понять смысл поддержки и близких к этому процессу действий.

Похвала – хороший, лестный отзыв о ком, чем-либо; одобрение.

Комплимент – лестное для кого-либо замечание, любезный отзыв.

Внимание – заботливое отношение, расположение к кому-либо.

Ободрение – чей-либо лестный отзыв, похвала и т. п., вселяющие в кого-либо бодрость, уверенность.

Одобрение – признание хорошим, правильным; положительный отзыв, похвала.

Поддержать – оказать помощь, содействие в чем-либо, помочь. Подкрепить, усилить. Оказать помощь морально, вселить уверенность, ободрить. Выразить свое согласие с чем-либо, выступить в защиту кого-, чего-либо. Не дать прекратиться, утратиться, приостановиться или нарушиться какому-либо действию или состоянию.

Поддержка может быть рассмотрена и «как особый психотехнический прием, являющийся основой конструктивного взаимодействия с людьми» [21, с. 47]. Поддержка, в таком случае, – содействие человеку в ситуации, когда он испытывает сомнения в действии. Руководитель для оказания поддержки должен увидеть, что у сотрудника есть проблемы, найти удобную ситуацию, вступить в разговор. Важно не только высказать свое мнение, но и дать почувствовать человеку: он внимательно выслушан, его проблемы поняты и он признан как личность.

Умение войти в мир другого человека и сообщить ему свое понимание этого мира требует тренировки. В отработке приемов коммуникативной поддержки могут помочь микротехники делового общения А. Айви [1].

В искусстве общения есть четыре основных метода отражения: поощрение, пересказ, отражение чувств и обобщение. Вместе с умением задавать вопросы эти методы – минимум, который позволяет надеяться, что вы действительно выслушали партнера и сумеете сообщить ему об этом – их называют основным порядком выслушивания (ОПВ):

1) открытые вопросы для получения общей картины проблемы, включая вопросы типа «что?» для выявления фактов и «какие?» для понимания чувств и ценностей в связи с этими фактами;

2) поощрение, которое заключается в повторении ключевых слов. Тем самым вы получаете более полную информацию;

3) обратная связь в виде пересказа, чтобы партнер понял, что его правильно услышали;

4) отражение и признание чувств – дают понять собеседнику, что вы заметили основные эмоции.

5) резюме систематизирует, организует факты и эмоции.

ОПВ применяют, когда хотят увидеть и понять ключевые факты ситуации, эмоциональное отношение к проблеме, возможность оказания и направление помощи. Если узнаны основные факты и чувства, понята структура проблемы и есть готовность выполнить в сложной ситуации роль лидера, то можно приступать к решению проблемы. Но лидерство в решении проблемы хорошо при деловом общении, в случае желаня оказать поддержку человеку важно лидирующие позиции оставлять за ним.

Лидерство в решении проблемы может быть распределенным. Речь идет о групповом влиянии на выход из ситуации. Если менеджер видит динамику

своей организационной структуры и готов вести группу, учитывая не только рост деловой активности, но и эмоциональное состояние, то корпоративные отношения станут своеобразным кругом защиты для каждой личности.

Специально организованные тренинги тоже помогают выработать менеджеру поддерживающий стиль руководства, учат понимать и чувствовать полноту и сложность межличностных отношений. Нельзя не вспомнить, что первыми учащимися «групп О» – групп по изучению межличностных отношений, созданных под влиянием идей К. Левина, были управляющие и служащие промышленных предприятий. По замыслу организаторов, они должны были лучше осознать свой стиль работы с подчиненными, свое влияние на окружающих и научиться более тонко и умело подходить к решению сложных проблем человеческих взаимоотношений. Так оно и случилось. В процессе работы «групп О», созданных в промышленности, а позднее и во многих других сферах, обнаружилось, что их участники чувствуют возрастающее доверие друг к другу, чаще проявляют взаимную заботу. Имеющие тренинговый опыт менеджеры смогут привнести позитив группового взаимодействия в профессиональные сообщества.

В логике поддержки проявляет себя *управление в стиле коучинга*. Его характеризует видение в сотрудниках, прежде всего, людей с их ценностями, стремлениями, личными целями; и, по замечанию одного из основателей данной модели англичанина Дж. Уитмора, понимание того, что люди «более похожи на желудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом. Человеку необходимо питание, поощрение и свет, но способность вырасти в мощное создание уже заложена в нем» [44, с. 23]. Руководитель-коуч пытается в каждом работнике развить глубокую уверенность в своих силах, помогая ему прояснить свои цели и придерживаться их; вдохновляет на самостоятельные и ответственные открытия. При таком подходе менеджер думает о людях в терминах их потенциала, а не их сегодняшней производительности.

Практически это выливается в то, что во время коучинга человеку задаются вопросы о том, что он делает в настоящее время и как, по его мнению, работу можно выполнить лучше. Руководитель не говорит, как сотрудник должен себя вести в той или иной конкретной ситуации; он помогает ему выявить свой внутренний ресурс, благодаря которому каждый сам сможет добиться должного эффекта в работе и жизни.

А. Мэйо и Е. Лэнк предположили, что практика коучинга приведет к развитию у сотрудников новых установок. Эти взгляды исследователи выразили следующим образом, сформулировав их наподобие кредо [30, с. 34–35]:

- Я, отдельный индивид, не питаю иллюзий и не ожидаю, что организация возьмет на себя основную заботу по управлению моей карьерой или моим обучением.

- Я признаю, что улучшение моей личной полезности, а также постоянный контроль моей внешней и внутренней стоимости как специалиста являются исключительно моими задачами.

- Мне нужна поддержка моего менеджера, который может обеспечить финансовые вложения в мои проекты, подвинуть меня на выделение времени для обучения и профессиональных достижений, а также может стать коучем, передающим мне свой опыт или помогающим мне разобраться во многих связанных с моей трудовой деятельностью впечатлениях.

- Кроме того, мне нужна поддержка моей организации.

- Я хочу, чтобы повышение моей ценности как специалиста, произошедшее в результате обучения, признавалось окружающими.

- И я, и мой менеджер можем извлечь выгоду из компетентности в области управления обучением у специалиста; и я должен уметь мгновенно схватывать весь спектр имеющихся возможностей обучения, приемлемых для организации, в которой я работаю, чтобы я мог сделать правильный выбор.

В управленческой литературе можно встретить разные трактовки коучинга (это один из стилей руководства, это вид консультирования руководителя и др.) и его виды (*life*-коучинг, позволяющий создать баланс между разными сферами жизни человека; *executives*-коучинг, повышающий эффективность деятельности руководителей; корпоративный коучинг – когда в компании существует свой внутренний коуч, работающий как с командами, так и персонально). Важно, что это попытка менеджмента поддержать человека в его профессиональном и жизненном поиске.

1.2.4. Организация деятельности педагогического коллектива

Педагогический коллектив, по определению Р. Х. Шакурова, – это группа, организованная и сплоченная на основе образовательной деятельности, гармонизирующей интересы общества и личности [55, с. 52].

Рассматривая управление в профессиональных образовательных организациях, Р. Х. Шакуров отмечает, что педагогический коллектив выпол-

няет две главные функции: учебно-воспитательную и социально-гуманитарную. Первая функция непосредственно выражает интересы общества, вторая – личные интересы самих работников. Реализуя социально-гуманитарную функцию, коллектив удовлетворяет различные потребности педагога в труде, в определенном материальном вознаграждении, в общественном признании, в общении и дружбе, в социальной защите и др. В коллективе указанные две функции не противопоставляются друг другу, а гармонизируются.

Для успешной реализации своих функций коллектив должен быть организован так, чтобы стимулировать и укреплять духовное благополучие педагогов, от каждого из которых зависит успешность учебно-воспитательного процесса. Но педагог может в полной мере раскрыть свой созидательный потенциал лишь в творческой атмосфере, стимулирующей профессиональный рост преподавателя и его трудовые усилия.

Еще в 1970-х гг. в американском управлении человеческими ресурсами были созданы программы повышения качества трудовой жизни, которое Д. Р. Хекман и Д. Ллойд Саттл определили как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личностные потребности через посредство их работы в этой организации» [24, с. 583].

Качество трудовой жизни в середине XX в. характеризовалось следующим:

- 1) работа должна быть интересной;
- 2) сотрудники должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда;
- 3) производственная среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;
- 4) надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;
- 5) сотрудники должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу;
- 6) должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами;
- 7) должны быть обеспечены бытовое и медицинское обслуживание.

Менеджеры того времени пришли к необходимости изменения организационных параметров и самого характера труда, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд

при одновременном повышении эффективности деятельности учреждения. Мероприятия по повышению качества трудовой жизни включали привлечение работников к прямому участию в руководстве, управление продвижением по службе, обучение сотрудников методам эффективного общения и поведения в коллективе. Но чтобы труд стал давать истинное внутреннее удовлетворение и больше возможностей для реализации высших потребностей человека – потребности в самоутверждении и развитии личности, – необходимо расширить объем и обогатить содержание работы [24].

Трудовая жизнь зависит от того, на каких мотивах и потребностях, которые проявляются на рабочем месте, акцентируют внимание управленцы. К сожалению, в современной отечественной практике руководители заботятся о сотруднике прежде всего путем удовлетворения его потребностей, связанных с основной деятельностью, а именно – в труде и комфортных условиях работы, в получении материального вознаграждения.

А между тем, констатируют многие специалисты: П. Друкер, Р. Инглехарт, М. Хатч, М. Хоркс, – творчество, свобода и ответственность за самого себя приходят на смену власти и богатству. Каждый человек должен использовать свой труд для самосовершенствования. Основываясь на этой идее, М. Хоркс определяет три главные задачи работы [17]:

- а) доставлять удовольствие, стимулировать творчество;
- б) предоставлять возможность коммуникации с другими людьми;
- в) совершенствовать производство посредством роста производительности труда.

Эффективная кадровая политика включает в себя не только подбор персонала и его удержание, но и содействие социальной компетентности специалистов. В динамичной окружающей среде особенное значение приобретают таланты и находчивость. Знания могут устареть за достаточно короткий промежуток времени. Напротив, открытость новому, сообразительность, выносливость – это устойчивые предпосылки профессионального успеха.

Выносливость – свойство, важное для педагога, – подразумевает, прежде всего, умение преодолевать нагрузки и стресс, быстро восстанавливать свои жизненные силы. Понятие «выносливость» позаимствовано из физики. Организация способствует развитию выносливости сотрудников. Так, она может предоставить возможность сотрудникам заниматься спортом, способствовать установлению баланса между работой и свободным временем, предложить сотрудникам помощь в кризисные периоды и под-

держивать их в стремлении сделать свою личность гармоничной. Все это снижает стресс и уменьшает его негативные последствия [17].

И еще одна особенность современности должна быть учтена при организации педагогического коллектива: возрастающее значение знания, изменение отношения к нему людей. В наше время совершенно очевидно, что создание нового знания не ограничивается механической переработкой объективной информации. Скорее, оно зависит от скрытых воззрений, ощущений и смутных догадок каждого сотрудника. «И для создания нового знания необходимо иметь возможность проверить и использовать субъективные взгляды, догадки и озарения всех работников. Ключ к данному процессу – личная приверженность, чувство сопричастности к инициативам и миссии организации» [45, с. 30]. Мобилизация этого психологического ресурса и воплощение скрытого знания в реальных технологиях и продуктах требуют от руководителя создания такого образа жизни коллектива, в котором каждый – работник знания. В отношении к педагогам при таком подходе требуется внимание не только к их явным запросам, но и к высшим личностным потребностям.

Если задаться целью сегодня продолжить перечень свойств, определяющих качество трудовой жизни, то, учитывая все вышесказанное, в него следует включить следующее:

- 1) работа должна стимулировать творчество;
- 2) организация должна способствовать развитию социальной компетентности сотрудников;
- 3) организации необходимо обеспечивать потребность сотрудников в личностном развитии.

Творческий подход к организации жизни педагогического коллектива подразумевает обращение директора колледжа/техникума к современным технологиям управления бизнес-структурами, где отработана активизация творческого потенциала сотрудников, востребованная реалиями общества знания.

В наше время есть три управленческие концепции, активно реализуемые на практике, которые, помимо их прочих достоинств, обеспечивают высокое качество трудовой жизни. Остановимся на каждой из них.

1. Японский менеджмент. Кружки качества.

И. Нонака на базе своих исследований крупных японских компаний предложил простую и элегантную модель зарождения знаний в фирме. То, что он называет «компанией, создающей знания», основано на организован-

ном взаимодействии между «явным знанием» и «неявным знанием» у источника инновации. Он доказывает, что большинство знаний, накапливаемых в фирме, почерпнуто из опыта и не может быть передано рабочим через чрезмерно формализованные процедуры управления. Кроме того, источники инновации умножаются, когда организация способна установить мосты для перевода неявного знания в явное, явного в неявное, неявного в неявное и явного в явное. Таким путем передается и распространяется не только опыт рабочих, увеличивая формальную совокупность знаний в компании, но и знание, созданное во внешнем мире, может быть включено в неявные привычки работников, позволяя им вырабатывать собственные приемы и улучшать стандартные процедуры [16]. В экономической системе, где инновация имеет критическую важность, организационная способность увеличивать источники знаний, черпая их из всех форм знания, становится фундаментом новаторской фирмы. Этот процесс, однако, требует полного участия рабочих в инновационном процессе, чтобы они не прятали свои неявные знания, не хранили их лишь для собственной выгоды. Это также требует стабильности рабочей силы в компании, ибо только тогда индивиду выгодно передавать свои знания компании, а компании – распространять явные знания среди своих рабочих. Этот кажущийся простым механизм фактически включает глубокую трансформацию отношений между менеджментом и рабочим [16].

2. Концепция *трансформационного лидерства* (ТЛ) [58].

Названный подход опирается на идею творческого стиля руководства, который помогает адаптироваться к различным ситуациям в меняющемся окружении. ТЛ ориентировано на изменение организации, процесс же изменения – дело всех сотрудников. Руководители побуждают подчиненных к переосмыслению прежних традиций, взглядов, положений, поощряют свободный обмен мнениями, стимулируют активность в решении трудных профессиональных и личностных вопросов.

План развития ТЛ представлен двумя направлениями: основные, базовые особенности стиля руководства, изложенные в форме советов руководителю, и стадии процесса изменения организации.

Советы руководителю:

- 1) Быть более заметным и доступным, нанося визиты, вступая в беседу, объясняя, слушая, консультируя.
- 2) Создавать рабочую команду или группу психологической поддержки.
- 3) Стремиться к созданию личного кодекса ценностей, который включал бы такие качества, как доверие, скромность, энергичность, простота, участие.

- 4) Стараться поддерживать и воодушевлять талантливых людей.
- 5) Не пренебрегать знаками признания делового успеха.
- 6) Использовать обучение как важнейший способ осуществления изменений.

7) Следовать установленным принципам в отношении своей фирмы.

ТЛ ориентировано на изменение организации, поэтому второе направление развития представлено стадиями процесса изменения:

- 1) Изучение возможностей изменения.
- 2) Трансформация идей, появившихся на первой стадии, в возможные действия.

3) Рост сомнений, тревожности и недоверия, акцентирование внимания на том риске, который прежде недооценивался.

4) Снятие неопределенности и напряженности путем обсуждения целей, надежд и сомнений с членами команды.

5) Восстановление и укрепление доверия.

Процесс развития повторяется, но идет не по кругу, а по спирали. Одним из важнейших элементов ТЛ является видение руководителем направления движения организации. Руководство заключается не в выдаче набора инструкций, а в «задавании тона» и удерживании в восприятии глобальной картины [45].

Поиск руководителем путей изменения именуется «доктриной конструктивной неудовлетворенности». В ней есть два аспекта: стремление к постоянному улучшению работы (неудовлетворенность в отношении *status quo*) и вера в победу. Распределенное руководство влечет за собой изменение в структуре управления – два руководителя совместно принимают решения. Один ориентирован на общее видение ситуаций, которые могут сложиться в будущем, другой действует с позиции сегодняшнего дня. Такое совместное руководство дает возможность взаимообучения, развития новаторского и успешного управленческого стиля в условиях стремительно развивающегося организационного окружения, ориентированного на рост и на заказчика, требующего от руководителей все большей ответственности и инициативы.

3. Теория обучающейся организации.

Обучающейся является организация, умеющая создавать, приобретать и распространять знание и изменяющая свое поведение в соответствии с новой информацией, оригинальными мнениями и современными моделями мышления. К. Арджирис первым отметил, что можно не просто реагировать на внешние изменения, а предвосхищать их и заранее ими управлять,

если рассматривать обучение отдельных сотрудников как организационное обучение, закрепляя индивидуальные результаты исследований и в сознании персонала, и в планах организации [2].

Можно выделить пять умений организации:

1) Постоянно уточнять и углублять личностный и профессиональный потенциал каждого работника.

2) Соотносить управленческие идеи со стереотипами в отношении различных производственных и бытовых ситуаций.

3) Выстраивать общее видение будущего организации.

4) Обучать команду (речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах).

5) Развивать системное мышление, позволяющее увидеть не отдельные события, а глубокие взаимосвязи.

В обучающейся организации руководитель отвечает за создание структур, сотрудники которых постоянно расширяют возможности влияния на свое будущее. Он одновременно дизайнер, учитель и управляющий, который создает условия для выработки общего видения и ставит под сомнение принятые модели мышления. Обучающаяся организация предполагает, что обучение не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать. Генеративное обучение (или обучение с двойным циклом) позволяет решить обе задачи.

В отличие от адаптивного обучения (одинарный цикл), означающего ориентацию на заранее определенные цели организации, генеративное обучение предполагает критический анализ основных предположений и адаптацию своих целей к изменяющимся условиям окружающей среды. Оно учит тому, как учиться, позволяет людям выйти за пределы ограничивающих убеждений и ментальных моделей. При генеративном обучении упор делается на непрерывном экспериментировании и обратной связи при постоянной проверке самого способа, используемого организациями для определения и решения проблем.

Чаще всего обучение в организациях является одноконтурным, потому что основные принципы не оспариваются. Проблема возникает тогда, когда технология неэффективна и основные цели и политика организации должны быть подвергнуты сомнению. Тогда на уровне планирования применяют средства, позволяющие привлечь к обмену мнениями большое количество сотрудников: коллективную работу, Интернет, электронную поч-

ту и доски объявлений. Архивы этого обмена информацией формируют память организации, которая при непрерывном обновлении и уточнении может содействовать процессам передачи и интерпретации информации.

Стратегии организации не определяются детальными жесткими планами, полностью утвержденными заранее на верхних уровнях, но вырабатываются и корректируются по мере необходимости в процессе совместной деятельности. Организация становится самоорганизующейся системой, которая не только реагирует на изменения, но и может предупреждать эти изменения или принимать их осознанно и активно.

Способность внедрять процессы обучения в жизнь коллектива и за счет этого получать большую отдачу от своих сотрудников, в том числе и от тех, кто находится на средних и нижних звеньях организационной структуры, развивается благодаря участию самих руководителей в работе проблемных групп, сформированных разными способами и предлагающих различные уровни взаимодействия.

Организация жизни педагогического коллектива на принципах обучающейся организации позволяет педагогам привнести методы генеративного обучения в учебно-воспитательный процесс.

1.2.5. Управление проектами

Проектирование является частью педагогической работы. Эту идею Г. П. Щедровицкий обосновал следующим образом. Люди создали такие условия жизни, к которым традиционная система обучения и воспитания уже не может подготовить; разрыв между человеком и требованиями к нему практически переносится в систему обучения, наносит ей благодаря неправильной социальной практике все большие разрушения; не меньшие затруднения возникают и в системе воспитания. «В системе педагогики появляется особая специальность педагога-проектировщика, разрабатывающего проект человека будущего общества. В условиях быстро развивающегося общества инженерно-методическая работа строится не в виде спорадически возникающих “вспышек”, а ведется специальными институтами постоянно; но она все равно может быть направлена лишь на то, чтобы менять существующую систему обучения и воспитания – по частям или сразу во всей системе» [56, с. 45].

Решение проблем – важная часть работы руководителя. Соответствующие процессы стоят во главе всей системы управления качеством,

управления проектами и программами, направленными на дальнейшее развитие личности и организации. Работа методом проектов во время обучения – это своеобразный тренинг организаторских и коммуникативных способностей для будущих руководителей.

Проект – это постановка и решение, как правило, командой задач, связанных с достижением запланированной цели, которая имеет уникальный и неповторяющийся характер. Процесс проектирования начинается с прояснения проблемы. Множество пониманий проблемы членами группы согласовывается до одного, которое принимается каждым человеком в команде.

Классификация Френсиса дает представление о некоторых типах проблем, с которыми сталкиваются люди [47]:

1) *таинственность* – необъяснимость отклонения от ожидаемого результата. При этом упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались;

2) *назначение задания* – проблема возникает, когда задание индивиду выдает другое лицо, когда происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованы;

3) *трудность* – проблема возникает, когда чего-то сложно достичь из-за незнания, как управлять сложившейся ситуацией, или недостатка ресурсов;

4) *возможность* – ситуация, которая обещает потенциальную выгоду;

5) *головоломка* – неясно, какой ответ верный, а какой ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть сняты. Некоторые головоломки могут никогда не разрешиться;

6) *дилемма* – имеется по крайней мере два варианта действия, оба они примерно одинаково привлекательны или непривлекательны, и требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них более верный.

Этапы решения проблем:

1) *Идентификация и выбор проблемы* – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Необходимо ответить на вопрос «Что хотим изменить?»

2) *Анализ проблемы*. На этой стадии собирается информация для подтверждения реальности проблемы, обнаружения причин ее возникновения; оценивается ее важность.

3) *Выработка потенциальных решений*. Выдвигаются идеи, из которых затем можно будет выбрать несколько и оценить их сравнительную полезность.

4) *Принятие решения.* После оценки возможных альтернатив принимается решение в пользу варианта с наиболее благоприятными общими последствиями.

5) *Планирование* – составляется план действий. Часто говорят, что японские менеджеры тратят 80 % рабочего времени на планирование. В то время как на Западе столько же – на деятельность. На этом этапе выбираются критерии оценки эффективности решения и определяется, как лучше достичь цели.

6) *Реализация.* Выполнение плана действий.

7) *Обратная связь.* Измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые надеялись получить.

Методы решения проблем бывают индивидуальными и коллективными. Одни из них акцентируют внимание на накоплении информации (мозговой штурм, «рыбий скелет» и т. д.), другие – на преодолении стереотипов мышления (синектика). Многие из них широко освещены в литературе.

В процессе управления проектом важно обеспечить *условия качественной подготовки проекта:*

- четкая постановка цели проекта;
- определение конкретных специфических задач для всех участников разработки;
- выделение отдельных этапов решения каждой конкретной задачи, уточнение необходимой последовательности действий и операций, схемы взаимодействия между участниками работы, а также оценка необходимых для осуществления каждого этапа времени и материальных ресурсов;
- составление подробной схемы (например, сетевого графика) разработки проекта в целом.

Ряд условий связан с контролем за ходом осуществления проекта и управлением командой:

- создание такого психологического климата в коллективе, когда все его члены являются единомышленниками и стремятся достичь наилучших результатов в ходе работы;
- обеспечение личной заинтересованности всех членов команды при проектировании;
- систематическое и оперативное доведение до каждого исполнителя всей необходимой информации, связанной с проектом, а также своевременное получение от каждого всей текущей информации о ходе работ;
- предупреждение возникновения возможных конфликтов и разногласий в коллективе в ходе осуществления проекта;

- предоставление необходимой самостоятельности и полномочий каждому из участников с учетом уровня его компетентности;
- создание в коллективе условий для проявления творчества и поощрение риска при поиске наиболее эффективных решений.

В процессе управления учебным проектом можно опробовать стиль трансформационного лидерства.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Чем отличается «возвышающее» управление колледжем/техникумом от традиционного управления?
2. Разработайте систему действий по развитию самоуправления обучающихся в профессиональной образовательной организации.
3. Дайте определение категорий «развитие», «обучение», «образование», «подготовка кадров».
4. Составьте формулу образования сотрудника организации ($O = ?$).
5. Предложите способы формирования и закрепления в организационной культуре идеи непрерывного образования.
6. Подготовьте и осуществите ведение группы с элементами поддержки (прил. 1).
7. Разработайте проект управления профессиональной образовательной организацией, опираясь на идеи и технологии одной или нескольких из трех ведущих управленческих концепций (японский менеджмент, концепция трансформационного лидерства, теория обучающейся организации).
8. Предложите модель деятельности методической службы в колледже/техникуме. Предусмотрите щадящий режим работы, уход от обилия методических мероприятий, самообразование, работу творческих групп и пар взаимобогащения.

Список литературы

1. Айви А. Лицом к лицу: практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения / А. Айви. Новосибирск: Экор, 1995. 96 с.
2. Арджирис К. Организационное научение: перевод с английского / К. Арджирис. Москва: Инфра-М, 2004. 562 с.
3. Барад М. Всеобщее управление качеством / М. Барад // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 388–416.

4. *Векслер А. Ф.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Ф. Векслер, Г. Л. Тульчинский. Москва; Санкт-Петербург: Вершина, 2006. 336 с.
5. *Вендров Е. Е.* Психологические проблемы управления / Е. Е. Вендров. Москва: Экономика, 1969. 159 с.
6. *Витковский А.* Идея педагогической поддержки / А. Витковский // Первое сентября. 1999. № 49. С. 4.
7. *Гарвин Д.* Создание обучающейся организации / Д. Гарвин // Управление знаниями. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 50–82.
8. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебное пособие / Л. Д. Гительман. Москва: Дело, 1999. 496 с.
9. *Грэхэм П.* Человеческие отношения / П. Грэхэм // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 119–127.
10. *Друкер П.* Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. Москва: Вильямс, 2004. 432 с.
11. *Евенко Л. И.* Уроки американского менеджмента: вступительная статья / Л. И. Евенко // Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело, 1997. С. 6–14.
12. *Журавлев А. Л.* Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А. Л. Журавлев. Москва: Изд-во Ин-та психологии РАН, 2004. 476 с.
13. *Залезник А.* Менеджеры и лидеры – есть ли разница? / А. Залезник // Лидерство / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 75–103.
14. *Имаи М.* Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. 2-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 274 с.
15. *Карлеф Б.* Менеджмент от А до Я. Концепции и модели / Б. Карлеф, Ф. Х. Левингссон. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 441 с.
16. *Кастельс М.* Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / М. Кастельс. Москва: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
17. *Кирхлер Э.* Психологические теории организации / Э. Кирхлер, К. Мейер-Пести, Е. Хофманн. Москва: Изд-во Гуманит. центра, 2005. 312 с. (Серия: Психология труда и организационная психология. Т. 5.)

18. *Клок К.* Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Дж. Голдсмит. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 368 с.
19. *Коттер Д. П.* Истинная роль лидера / Д. П. Коттер // *Лидерство* / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 48–74.
20. *Коучинг в обучении: практические методы и техники* / сост. Э. Парслоу, М. Рэй. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 203 с.
21. *Кривцова С. В.* Тренинг: навыки конструктивного взаимодействия с подростками / С. В. Кривцова, Е. А. Мухаматулина. Москва: Генезис, 1997. 192 с.
22. *Лидеры об управлении: Разговор начистоту: сборник интервью, взятых М. Эшби и С. Майлзом у самых успешных руководителей* / под ред. М. Эшби, С. Майлза; пер. с англ. Е. Пестерева. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. 288 с.
23. *Маллинз Л.* Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие / Л. Маллинз; пер. с англ. Т. Цеханович [и др.]. Москва: Новое знание, 2003. 1039 с.
24. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело ЛТД, 1995. 704 с.
25. *Минцберг Г.* Профессия – менеджер: мифы и реальность / Г. Минцберг // *Лидерство* / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 9–47.
26. *Монди Р. У.* Управление персоналом: перевод с английского / Р. У. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо; под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. Санкт-Петербург: Нева, 2004. 640 с.
27. *Наторп П.* Избранные работы / П. Наторп; сост. В. А. Куренной. Москва: Территория будущего, 2006. 384 с.
28. *Нонака И.* Компания – создатель знания / И. Нонака // *Управление знаниями*. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 27–49.
29. *Об образовании в Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // КонсультантПлюс. Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
30. *Парслоу Э.* Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 203 с.
31. *Пирер Г.* Руководство – это непрерывное образование и создание сети знания / Г. Пирер // *Лидеры об управлении. Разговор начистоту: сбор-*

ник интервью, взятых М. Эшби и С. Майлзом у самых успешных руководителей / под ред. М. Эшби, С. Майлза; пер. с англ. Е. Пестерева. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. С. 110–112.

32. *Попов Г. Х.* Как управлять экономикой / Г. Х. Попов. Москва: Педагогика, 1989. 110 с.

33. *Психология труда: учебник для студентов высших учебных заведений* / под ред. А. В. Карпова. Москва: Владос-Пресс, 2003. 352 с.

34. *Роджерс Э.* Коммуникации в организациях: перевод с английского / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. Москва: Экономика, 1986. 176 с.

35. *Российское образование–2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях* / под ред. Я. Кузьминова, И. Фрумина. Москва: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008. 39 с.

36. *Рубахин В. Ф.* Технологический прогресс и психологические проблемы управления / В. Ф. Рубахин // Вопросы психологии. 1973. № 4. С. 22–27.

37. *Румянцев В. В.* Медийное образование [Электронный ресурс] / В. В. Румянцев // Зеркало Европы. 2002. № 7. Режим доступа: <http://hipresure.donbass.com/edu/conf2001/rumyanstev.htm>.

38. *Соловьев В. С.* Чтения о богочеловечестве / В. С. Соловьев // Сочинения: в 2 томах / В. С. Соловьев. Москва: Правда, 1989. Т. 2. 735 с.

39. *Сордж Э.* Организационное поведение / Э. Сордж // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 289–319.

40. *Сорокин П. А.* Социальная роль семьи и школы / П. А. Сорокин // Педагогическое наследие русского зарубежья, 20-е гг. / сост. П. В. Алексеев. Москва: Просвещение, 1993. С. 38–56.

41. *Субетто А. И.* Введение в ноосферизм / А. И. Субетто // Ноосферизм: сочинения: в 13 томах / А. И. Субетто. Санкт-Петербург: ПАНИ, 2001. Т. 1. 536 с.

42. *Тейлор Ф. У.* Научная организация труда / Ф. У. Тейлор // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]; сост. Г. Л. Подвойский. Москва: Республика, 1992. С. 224–305.

43. *Тил Т.* Менеджмент с человеческим лицом / Т. Тил // Лидерство / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 166–191.

44. *Уитмор Дж.* Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Дж. Уитмор. Москва: Финансы и статистика, 2001. 160 с.

45. *Управление знаниями*: перевод с английского. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.
46. *Управление* (руководство) организацией [Электронный ресурс]: профессиональный стандарт. Режим доступа: www.ncsu.ru.
47. *Управление* человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 1197 с.
48. *Уэйн М. Р.* Управление персоналом / М. Р. Уэйн. Санкт-Петербург: Нева, 2004. 640 с.
49. *Файоль А.* Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]; сост. Г. Л. Подвойский. Москва: Республика, 1992. С. 9–84.
50. *Фромм Э.* Иметь или быть. Величие и ограниченность теории Фрейда / Э. Фромм. Москва: АСТ, 2000. 448 с.
51. *Хейфец Р. А.* Работа лидера / Р. А. Хейфец, Д. Л. Лаури // Лидерство / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 192–220.
52. *Хилб М.* Развитие человеческих ресурсов / М. Хилб // Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 128–135.
53. *Хилтон С.* Бизнес во благо. Делаем деньги, делая мир лучше / С. Хилтон, Д. Гиббонс. Москва: Хорошая книга, 2003. 384 с.
54. *Шакуров Р. Х.* Исследование социально-психологических механизмов руководства педагогическим коллективом: диссертация ... доктора психологических наук / Р. Х. Шакуров. Казань, 1978. 384 с.
55. *Шакуров Р. Х.* Психология управленческой деятельности в ССУЗ / Р. Х. Шакуров, Б. С. Алишев. Казань: ИССО РАО, 1997. 124 с.
56. *Щедровицкий Г. П.* Система педагогических исследований / Г. П. Щедровицкий // Педагогика и логика / Г. П. Щедровицкий [и др.]. Москва: Каспаль, 1992. С. 16–201.
57. *Щербина В. В.* Социальные теории организации: словарь / В. В. Щербина. Москва: Инфра-М, 2000. 264 с.
58. *Barham K.* Transformational leadership / K. Barham, J. Fraser, L. Heath // Top Manag. Dig. 1988. 1 June. P. 20–23.
59. *McGregor D.* The Human Side of Enterprise / D. McGregor. New York, 1960.
60. *Schein E.* Organizational culture and leadership / E. H. Schein. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p.

Глава 2. МАРКЕТИНГ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

2.1. Маркетинг как философия образовательной организации

Основные понятия

Дополнительные образовательные услуги – услуги, не входящие в перечень образовательных услуг по сертификату и не составляющие государственный стандарт, предоставляемые образовательными организациями.

Маркетинг – социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица или группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и взаимнообмена.

Маркетинг в образовании – раздел маркетинга, изучающий стратегию и тактику взаимоотношений субъектов рынка образовательных услуг, образовательных организаций, организаций-потребителей, личностей обучающихся, посреднических структур, которые производят, продают, покупают и потребляют эти услуги.

Маркетинг образовательных услуг – процесс информационно-аналитического обеспечения удовлетворения образовательных потребностей населения с учетом потребностей рынка труда и возможностей системы образования.

Маркетинг-микс – набор маркетинговых инструментов, которые используются организацией для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

Миссия – смысл существования организации.

Образовательная услуга – комплекс мероприятий, направленных на формирование определенных качеств личности, отвечающих целям образования.

Обратная связь – информация о состоянии объекта управления и его реакции на управленческое воздействие, получаемая субъектом управления.

Объект управления – тот, на кого направлено управленческое воздействие.

Субъект управления – тот, кто оказывает управленческое воздействие.

2.1.1. Маркетинг образовательных услуг, принципы маркетинга в образовании. Маркетинг-микс

Не существует единой, универсальной формулы для организации работы на основе принципов маркетинга. Нет и единой системы построения маркетинговой работы. Главное в маркетинге – целевая ориентация всей совокупности намеченных мер.

Концепция маркетинга перетерпела большие изменения в ходе своего развития. Можно выделить 5 основных концепций маркетинга:

- концепцию совершенствования производства;
- концепцию совершенствования продукта (товара, услуги);
- концепцию интенсификации коммерческих усилий;
- собственно концепцию маркетинга;
- концепцию социально-этического маркетинга.

Концепция совершенствования производства в образовании связана с двумя взаимообусловленными тенденциями:

- увеличение количества школ, вузов, учебных центров различных (в том числе негосударственных) форм собственности;
- расширение перечня образовательных услуг, введение дополнительных образовательных услуг в существующих государственных образовательных организациях.

Такая ситуация дает потенциальным потребителям образовательных услуг возможность выбора учебного заведения, образовательной услуги по цене, качеству и создает конкуренцию на рынке образовательных услуг.

Концепция совершенствования продукта (товара, услуги) в образовании предполагает перенос внимания на содержание образования. Особенно актуальным это становится в связи с внедрением федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОСов). Социальная защита выпускника образовательного учреждения подразумевает его обеспечение перспективной профессией, качественную подготовку не только к труду, но и к жизни в рыночных условиях.

Конкуренция на рынке образовательных услуг привела многие образовательные учреждения (особенно те, где оказываются платные образовательные услуги) к осознанию необходимости *интенсификации коммерческих усилий* – широкому использованию различных форм привлечения потенциальных потребителей (реклама, профессиональное информирование и т. д.). Главный лозунг здесь: «Обеспечить набор!»

В центре *концепции маркетинга* – потребитель образовательных услуг. Чтобы быть востребованным, образовательное учреждение должно, во-первых, изучить образовательные потребности населения, во-вторых, научиться удовлетворять их, причем лучше, чем это смогут сделать другие образовательные учреждения.

Сегодня все острее встает проблема социальной ответственности образования. Предоставляя образовательные услуги, образовательная организация решает свои задачи: занятости педагогов, роста благосостояния педагогов и самого учреждения. Добиться этого можно при условии удовлетворения образовательных потребностей населения. Но и государство, которое является не только основным инвестором, но и гарантом качества образования, выдвигает свои требования: подготовка не просто профессионала, а гражданина, способного активно жить в условиях социально-рыночной экономики. Диалектическая взаимосвязь интересов государства, потребителя образовательных услуг и образовательного учреждения нашла отражение в *концепции социально-этического маркетинга*.

Современный маркетинг ориентирует на комплексный и системный подход к управлению деятельностью организации. Посредством маркетинга осуществляются исследования рынка, продвижение образовательных услуг до конечного потребителя, финансовое обеспечение образования.

Исходными моментами при таком подходе являются потребитель с присущими ему социальными и психологическими характеристиками, определяющими его поведение на рынке, результаты анализа спроса и предложения, выявление неиспользованных возможностей на потребительском рынке. Образовательную услугу необходимо рассматривать с позиций своевременного выявления потребностей и удовлетворения запросов потребителей с ориентацией на минимальные издержки.

Образование является одной из наиболее динамично растущих и перспективных сфер экономики.

Маркетинг образовательных услуг – это наука, изучающая рынок образовательных услуг; деятельность по продвижению и распределению образовательных услуг; философия образовательного бизнеса.

Миссия маркетинга образовательных услуг – формирование и развитие стратегии приращения ценности человека: ценности как социальной, так и каждого человека для самого себя.

Миссия образовательного учреждения описывает ценности организации и причины ее создания. Стандартная формулировка миссии – определение сферы бизнеса и операций, которые отличают данную организацию от других организаций подобного типа.

Характеристики хорошо сформулированной миссии следующие:

- ориентация на рынок труда;
- осуществимость;

- мотивация;
- конкретность;
- перспективность.

Образовательные учреждения зачастую неохотно публично говорят, что они ставят себе целью быть лучшими в своей области, из опасения потерпеть неудачу. Однако в миссии образовательного учреждения ориентир на четко сформулированную долгосрочную стратегию качества должен быть обязательно отражен. Среди всех ценностей образовательная организация должна особо выделить следующие: приоритет потребителей образовательных услуг, работу единой командой на высшем профессиональном уровне, заботу о постоянном развитии образовательных услуг и образовательного учреждения, обеспечение наивысшего качества при гарантии равных возможностей для всех обучающихся.

Цели маркетинга образовательных услуг:

- формирование условий для развития системы образования, которая сможет обеспечить удовлетворение образовательных потребностей личности и общества в целом с учетом потребностей регионального рынка труда;
- сохранение и развитие системы образования в условиях рынка.

Сфера применения маркетинга образовательных услуг – в основном и в первую очередь – это платные образовательные услуги; в более широком понимании – это исследование соответствия всех образовательных услуг государственному стандарту образования, требованиям рынка труда.

Маркетинг образовательных услуг – отношения взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению потребностей:

- личности – в образовании;
- учебного заведения – в развитии и благосостоянии его сотрудников;
- фирм и других организаций-заказчиков – в росте кадрового потенциала;
- общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личного и интеллектуального потенциала.

Эффективное удовлетворение этих потребностей – целевой ориентир маркетинга в образовании и критерий его эффективности.

Условия осуществления маркетинга образовательных услуг:

1. Создание правового поля, экономических механизмов функционирования образовательных организаций в этом поле.
2. Подготовка кадров образовательных организаций на этой основе.

3. Расширение сферы договорных отношений с заказчиком.
4. Создание системы консалтинга.
5. Изменение системы финансирования образовательных организаций:
 - стимулирование наиболее эффективных действующих структур;
 - привлечение новых источников финансирования (спонсорские средства, добровольные родительские взносы, внебюджетные средства);
 - развитие системы дополнительных платных услуг.

Основные принципы маркетинга в управлении образовательной организацией:

1. Концентрация ресурсов образовательной организации на таких услугах, которые реально необходимы потребителям.
2. Понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения потребности в них.
3. Рассмотрение потребностей в широком смысле, что иллюстрируется фразой: «Потребителю нужна не буровая колонка, а скважина».
4. Доминирование цены потребителя над ценой продажи.
5. Предпочтение методов, которые активно формируют спрос на образовательные услуги.
6. Ориентация на долгосрочную перспективу развития рынка труда и концентрация усилий на решающих направлениях.
7. Непрерывность сбора и обработки информации о конъюнктуре рынка труда и рынка образовательных потребностей.
8. Использование различных вариантов прогнозов, оценок перспектив рынка труда на многофакторной основе.
9. Комплексность, взаимоувязка конкретных проблем, способов и инструментов их решения – использование научного менеджмента.
10. Оптимальное сочетание централизованных и децентрализованных методов управления: центр управленческих решений переносится ближе к потребителю.
11. Ситуационное управление: стили, методы и содержание деятельности организации должны быть гибкими, адекватными сложившейся ситуации на рынке труда и рынке образовательных потребностей.

Для успешного функционирования на рынке образовательных услуг образовательное учреждение должно разработать комплекс маркетинга – маркетинг-микс.

Чтобы конкретизировать маркетинговую стратегию в программах, необходимо принять основные решения о системе распределения продукции, расходах на маркетинг, маркетинг-микс и т. д.

Во-первых, надо определить уровень расходов, позволяющих достигнуть маркетинговых целей. Обычно объем маркетингового бюджета устанавливается как определенный процент от планового объема продаж. Если компания рассчитывает увеличить свою долю рынка, необходимо предусмотреть выделение дополнительных ресурсов на маркетинговые мероприятия.

Во-вторых, организация должна распределить общий маркетинговый бюджет по направлениям маркетинга-микс. Маркетинг-микс – одна из ключевых концепций современной теории и практики маркетинга.

Маркетинг-микс – набор маркетинговых инструментов, которые используются организацией для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

Известны десятки приемов и инструментов маркетинга-микс. Дж. Маккарти предлагает классифицировать их по четырем направлениям: продукт, цена, место (т. е. распределение) и продвижение (четыре «Р» – *Product, Price, Place, Promotion*). Данная классификация приведена на рис. 3.

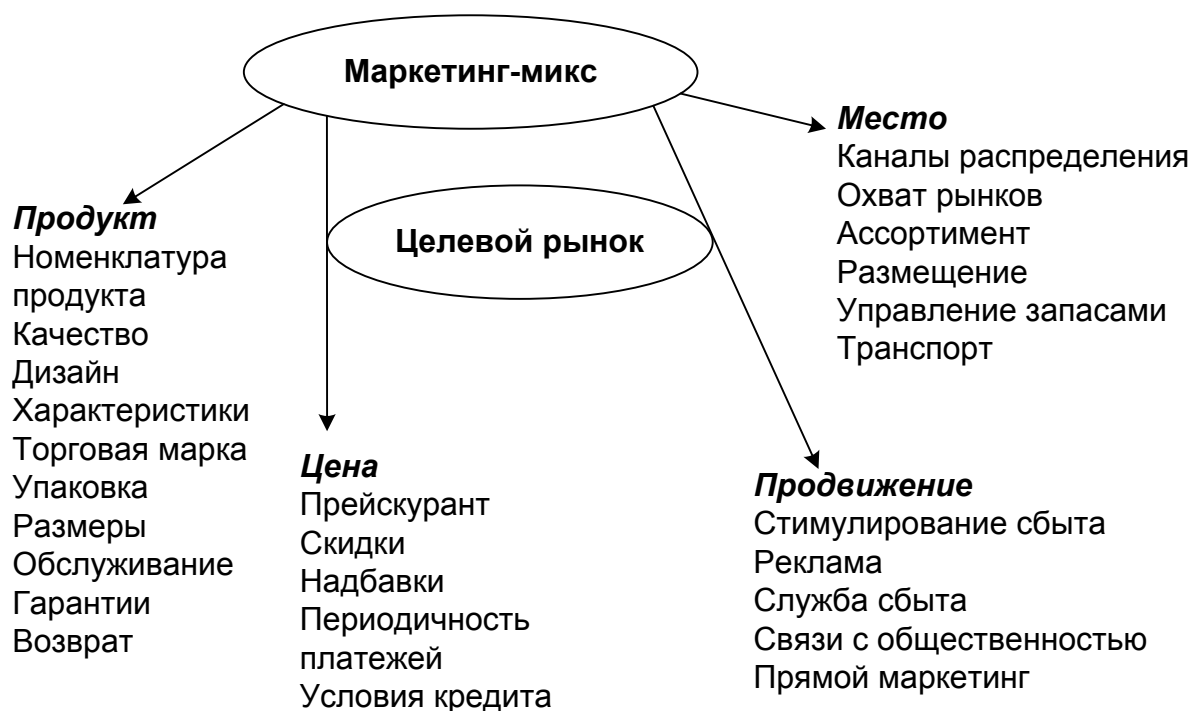


Рис. 3. Составляющие маркетинга-микс

Решения о мероприятиях маркетинга-микс должны приниматься в отношении каналов распределения и конечных пользователей. На рис. 4 представлены процессы подготовки организацией предложения-микс продуктов, услуг и использование продвижения-микс, включающего стимули-

рование сбыта, рекламу, службу сбыта, связи с общественностью, прямую почтовую рассылку и телемаркетинг.

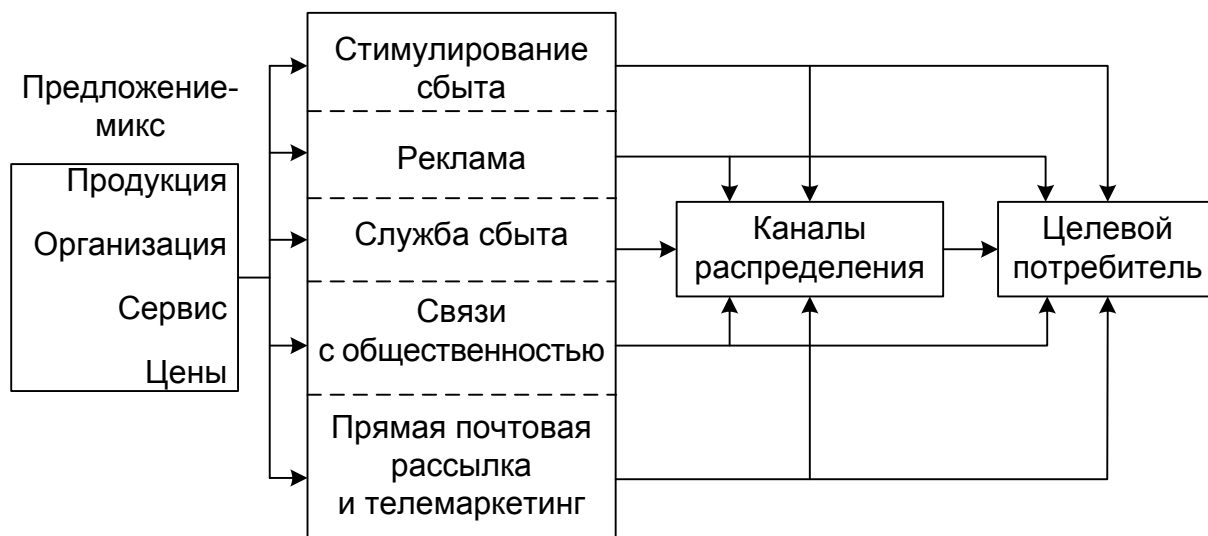


Рис. 4. Стратегия маркетинга-микс

Мероприятия маркетинга-микс должны соответствовать друг другу, но работа по их согласованию требует времени. Как правило, организация достаточно быстро может изменить цены, объемы поставок и рекламные расходы, но разработка новых продуктов и трансформация каналов распределения требуют значительного времени. Таким образом, на краткосрочных отрезках времени организация лишь незначительно изменяет маркетинг-микс, вносит в него меньше изменений, чем можно предложить, исходя из количества его переменных.

И, наконец, маркетологи должны определить маркетинговый бюджет по различным продуктам, каналам распределения, мероприятиям по продвижению и районам сбыта. Критерий распределения маркетингового бюджета – функции реакции продаж, которые показывают, как повлияют на объемы сбыта инвестиции в каждое возможное направление.

Основной инструмент мероприятий маркетинга-микс – *продукт* – реальное предложение организации рынку, которое включает в себя качество продукта, его дизайн, характеристики, маркировку и упаковку. Как часть предложения продукта организации предоставляют потребителям различные услуги, такие как аренда, доставка, ремонт и обучение. Широкий спектр сопутствующих услуг может превратиться в конкурентное преимущество организации при ее выходе на мировой рынок. Применительно к образовательной организации понятие «продукт» имеет свою специфику. Это может быть сама образовательная услуга, дополнительная образовательная услуга, методическая разработка, педагогическая технология, материальный объект, произведенный в производственных мастерских, и т. д.

Важным инструментом маркетинга-микс является *цена* – сумма денег, которую клиент платит за продукт. Образовательное учреждение должно принять решение об оптовых и розничных ценах, скидках, надбавках и условиях кредита. Цена должна соотноситься с предполагаемой ценностью продукта. Если цена не соответствует ценности продукта, потребители обратятся к товарам конкурентов.

Место, еще одна составляющая маркетинга-микс, включает в себя разнообразные мероприятия организации, направленные на увеличение доступности ее продукта в рамках целевого потребительского сегмента. Организация должна определить и координировать деятельность различных маркетинговых посредников, поставляющих ее товары на определенные сегменты рынка. Маркетологи организации должны хорошо разбираться в специфике деятельности различных компаний розничной и оптовой торговли и транспортных фирм, понимать, какими соображениями они руководствуются при принятии решений.

Продвижение товара, четвертая составляющая маркетинга-микс, включает в себя мероприятия, проводимые компанией для продвижения продукта на определенном сегменте рынка. Организация должна нанять, обучить и мотивировать торговых представителей, разработать и реализовать программы коммуникаций и продвижения товаров, включающие в себя рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью и прямой маркетинг.

Четыре составляющие маркетинга-микс, с точки зрения продавца, есть инструменты маркетинга, с помощью которых он оказывает влияние на покупателей. С точки зрения покупателей, предназначение каждого маркетингового инструмента – увеличение выгоды потребителя. Р. Лютерборн предполагает, что четыре «Р» продавца соответствуют четырем «С» потребителя (табл. 2).

Таблица 2

Составляющие маркетинга-микс «4Р» и «4С»

Четыре «Р» продавца		Четыре «С» покупателя	
Product	Продукт	Customer needs and wants	Нужды и потребности потребителя
Price	Цена	Cost to customer	Издержки клиента
Place	Место	Convenience	Удобство
Promotion	Продвижение	Communication	Коммуникация

Итак, в конкурентной борьбе побеждают организации, которые поддерживают эффективную связь с потребителями и способны удовлетворить их нужды в отношении экономичности и удобства продукта [11].

2.1.2. Субъекты и объекты маркетинга образовательных услуг

Процессом предоставления образовательной услуги необходимо управлять. Любой процесс управления имеет две стороны (рис. 5).

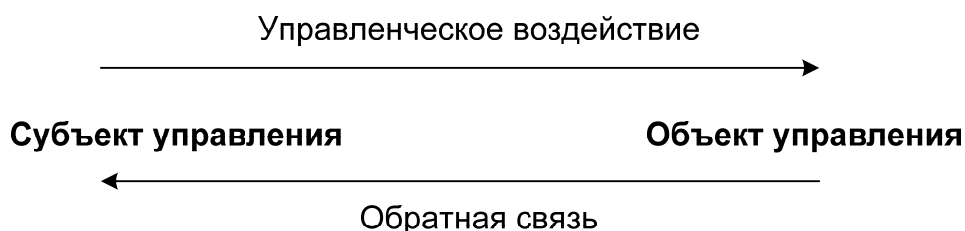


Рис. 5. Логическая схема управления

Субъекты маркетинга образовательных услуг:

- образовательные организации – производители образовательных услуг;
- потребители (отдельные личности, предприятия и организации);
- посредники (службы занятости, биржи труда, органы регистрации, децентрализации, аккредитации образовательных учреждений и т. д.);
- общественные институты и структуры, причастные к продвижению образовательных услуг на рынке;
- учащиеся (конечные потребители);
- государство и его органы управления.

Объекты маркетинга образовательных услуг:

- места расположения и площади образовательных организаций;
- престиж образовательной услуги;
- резюме преподавателей;
- научный потенциал, знания по профилям подготовки и педагогические идеи;
- материальные товары, необходимые в процессе образования или те, которые являются его продуктами;
- широкий комплекс образовательных услуг, в том числе и сопутствующие услуги: информационные, консультационные, экспертные, инжиниринговые, лизинговые (аренда техники, приборов и оборудования, помещений и территорий); интеллектуальная собственность работников и коллективов образовательных учреждений (изобретения, патенты, программы исследований).

2.1.3. Особенности образовательной услуги

Разрабатывая маркетинговую стратегию, образовательное учреждение должно четко представлять характеристики и особенности своего основного продукта – образовательной услуги. Социальная функция маркетинга связана с самим характером института образования. Специфика маркетинга в сфере образования в первую очередь обусловлена спецификой основного продукта системы образования – образовательной услуги.

Ф. Котлер развил представление о товаре как о маркетинговой «луковице», состоящей из разных элементов [21, 22]. Компонентами услуги он считал и принципиально иные элементы – например, людей. Кроме того, нельзя забывать и об окружающей среде – физическом окружении. Необходимо констатировать, что речь идет не просто о функционировании этих элементов, но и об их взаимодействии.

Теория маркетинга услуг не была бы такой увлекательной областью для изучения, если бы не «треугольная» концепция Ф. Котлера (рис. 6). Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг [21, 22]:

- 1) руководство фирмы;
- 2) контактный персонал;
- 3) потребителей.

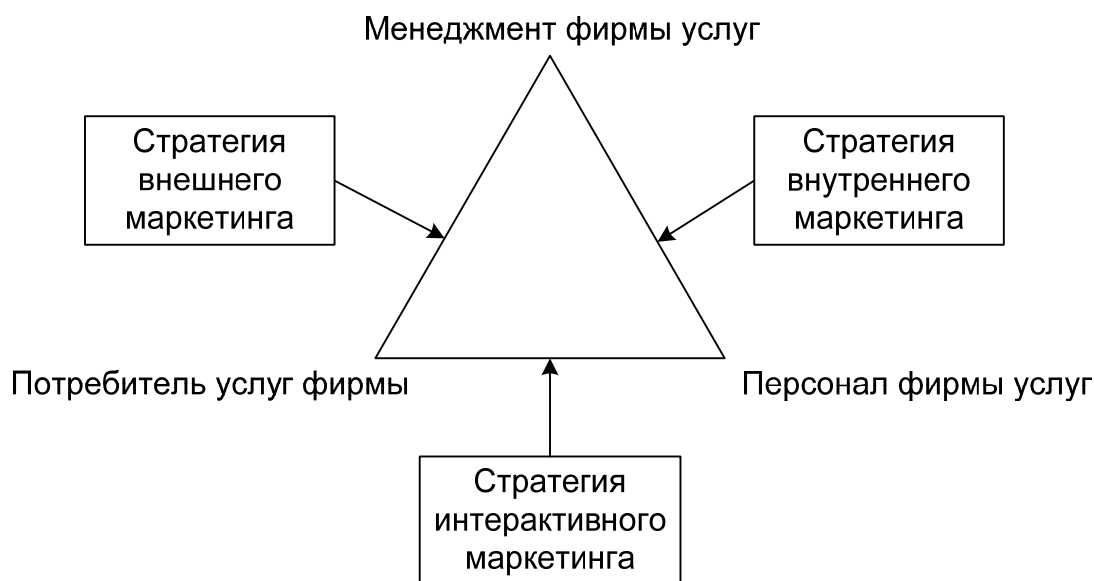


Рис. 6. Треугольная модель маркетинга услуг

Согласно концепции, три ключевые единицы образуют три контролируемых звена:

- 1) фирма – потребитель;
- 2) фирма – персонал;
- 3) персонал – потребитель.

Для того чтобы эффективно управлять маркетингом в сфере услуг, необходимо развивать три стратегии, соответствующие этим трем звеньям. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «фирма – потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «фирма – персонал» и связана с мотивацией персонала на качественное обслуживание потребителей. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал – потребитель» и связана с контролем качества услуги, оказываемой в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

Услуга есть процесс, при котором взаимодействие нацелено на достижение конкретного результата в обслуживании, а именно на наиболее полное удовлетворение имеющихся у клиентов потребностей согласно их ожиданиям. Услуга как маркетинговый продукт рождается в процессе взаимодействия обеих систем (и производителя, и потребителя образовательной услуги) и органически включает в себя элементы каждой из них. Ни о какой автономности нет и речи, услуга может существовать только при неразрывной связи данных систем. При этом процессы производства, доставки и потребления услуги происходят одновременно (рис. 7).

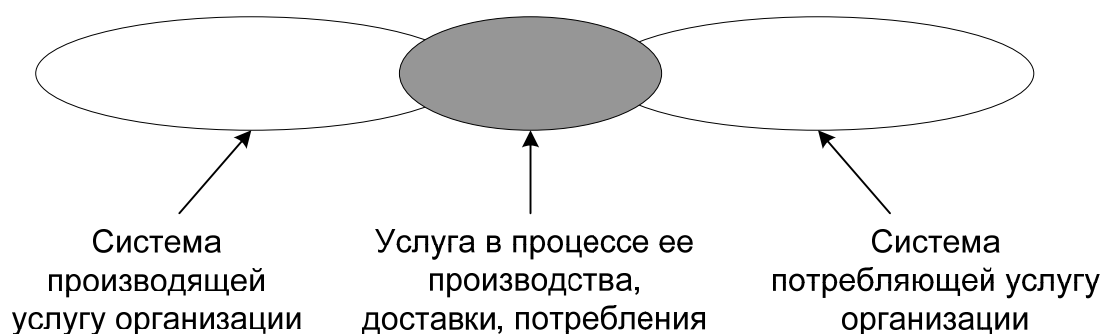


Рис. 7. Процессы производства, доставка и потребление услуги

Спрос на образование развивается не иначе как в процессе получения образования. Образовательная услуга имеет следующие особенности:

1. Главная особенность – сотрудничество преподавателя и обучаемого. Учащийся – клиент образовательного учреждения, хотя и не профессионал, но претендует на самую активную роль в процессе производства и оказания услуги.

2. В процессе производства образовательной услуги обязательно участие ее потребителей, которые при этом играют активную роль.

3. Оказание образовательной услуги предполагает ярко выраженную открытость этой сферы для информационного, кадрового и другого обмена, задает приоритет сотрудничества.

4. Нематериальность (невещественность) образовательной услуги – услуга не может накапливаться. Контроль качества образовательной услуги возможен только после ее получения, более того, исправить или улучшить качество полученной образовательной услуги, как правило, невозможно.

5. Несохранимость образовательной услуги. Особенностью современного этапа развития общества является ведущая роль умственной деятельности, что постоянно приводит к новым открытиям и их использованию в различных областях человеческой деятельности. Поэтому весьма перспективной является концепция непрерывного образования – образования на протяжении всей жизни человека. Для выполнения этой задачи образовательные услуги должны быть разнообразными, гибкими, доступными во времени и пространстве. Задачи образовательного учреждения – привить вкус к образованию, научить приобретать знания, работать, научить жить, т. е. нужны постоянное сопровождение образовательной услуги, постоянное образование.

6. Образовательная услуга производится и потребляется одновременно.

7. Неотделимость от субъекта, оказывающего услугу. Более того, качество образовательной услуги зависит не только от профессиональной квалификации педагога, но и от его психоэмоционального состояния.

8. Потребители образовательных услуг должны обладать определенными (дополнительными) качествами (например, уровнем базового образования, уровнем знаний и т. п.).

9. Отсроченность реальной выгоды. По данным исследований, практическая отдача от образования наступает через 3–5 лет после получения образования.

10. Зависимость от условий будущей работы и жизни выпускника.

11. Обязательный государственный или общественно-государственный контроль качества производства образовательной услуги.

12. Зависимость приемлемости образовательных услуг от места их оказания и места проживания потенциальных обучающихся.

2.1.4. Маркетинговые функции государства

В систему рыночных отношений все более активно включается и система образования. В мировой практике образование уже давно является одной из бурно растущих и перспективных сфер экономики. Рост объема спроса и предложения делает систему образования весьма привлекательной для инвесторов.

Ведущим инвестором в сфере образования во всем мире выступает государство. В странах с развитыми рыночными отношениями традиционно маркетинговыми функциями государства являются следующие:

- правовая защита субъектов маркетинга в образовании;
- обеспечение стандарта образования;
- ведение учета и отчетности, статистики;
- содействие проведению масштабных исследований в области маркетинга образования.

В сфере образования государство призвано выполнять достаточно специфические функции, которые, по существу, не могут быть выполнены другими субъектами в необходимом масштабе:

- поддержка и укрепление позитивного имиджа образовательных учреждений как среди населения, так и в кругу работодателей;
- гарантия гуманистичности образования, единства федерального, культурного и образовательного пространства в условиях многонационального общества, общедоступности и адаптивности образования, демократизма управления и автономности образовательных учреждений, защиты здоровья реальных потребителей образовательных услуг от перегрузок;
- финансирование образования и предоставление гарантий долгосрочных инвестиций других субъектов в эту сферу, законодательное обеспечение прав граждан России на образование, особенно социально незащищенных слоев, гарантия налогоплательщикам соответствующего учебно-методического обеспечения образовательного процесса;
- применение налоговых льгот и других форм регулирования рынка в целях развития приоритетных специальностей, форм и методов подготовки специалистов и образования в целом;
- лицензирование и аттестация образовательных учреждений и образовательных программ для сохранения и повышения качества образования;
- информационное обеспечение образовательных учреждений.

Государство устанавливает перечни профессий и специальностей, по которым ведется подготовка, формирует требования стандарта образовательных услуг. Оно проводит аккредитацию и аттестацию образовательных услуг, т. е. выступает гарантом качества образования.

Важно отметить, что в сложных социально-экономических условиях, в условиях кризиса государство должно решить следующие задачи:

- провозгласить и признать образование не формальным приоритетом, а важнейшей составляющей механизма социально-экономических преобразований;
- разработать государственную программу стратегического исследования рынка труда, регулярно информировать образовательные учреждения о потребностях рынка труда;
- разработать целевые программы, отражающие государственные приоритеты подготовки кадров;
- внедрить процедуру и механизм формирования госзаказа в систему профессионального образования на основе объективных критериев контроля качества образования, информации о рынке труда, конкурса образовательных учреждений;
- развивать социальное партнерство – разработку образовательных программ, аттестацию выпускников и их последующее трудоустройство совместно с работодателями;
- разработать и использовать стимулы, направленные на поощрение увеличения объема и качества образовательных услуг;
- подготовить специалистов, востребованных на рынке труда, так как в условиях мирового экономического кризиса особо возрастает роль профессионально-технического образования;
- модернизировать систему финансирования образования: расширить правовые и организационные основы деятельности негосударственных образовательных учреждений, поддержать вложение средств в образование (налоговые льготы), налоги на ввоз иностранной рабочей силы отчислять на нужды профессионального образования, использовать механизмы возвратности средств, направленных предприятиями на обучение и переподготовку кадров, и др.

Развитие образования в России, как и во всем мире, осуществляется не только усилиями государства и не только на его средства. Государст-

венная поддержка образования реализуется наряду с растущей активностью других субъектов хозяйствования, все шире становится круг приложения усилий и вложения средств негосударственных структур, развивается частная инициатива. Расширяется не только круг субъектов, связанных с образованием, но и поле приложения усилий традиционных субъектов образования – государственных образовательных учреждений, в частности, посредством развития дополнительных образовательных услуг, в том числе и платных.

Возникающие конкурентные отношения, от которых во все большей степени зависит развитие самих образовательных учреждений, вызвали к жизни рыночный, маркетинговый подход к организации и развитию образования.

2.1.5. Модель эффективной организации маркетинга. Организация службы маркетинга в образовательном учреждении

Маркетинг организации предполагает в первую очередь формирование структурного подразделения – службы маркетинга – для управления всеми видами маркетинговой деятельности. Юридическим документом, формализующим роль и функции службы маркетинга в организации, является положение о службе маркетинга, на основе которого разрабатываются должностные инструкции для сотрудников этого подразделения.

Обычно положение о службе маркетинга содержит следующие разделы:

- задачи службы маркетинга;
- функции службы маркетинга;
- права службы маркетинга.

В конкретной организации структура этого документа, как и содержание разделов и пунктов, могут различаться.

Задачи службы маркетинга определяются, по существу, основными принципами маркетинга. Обозначим главные задачи:

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию компании;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка;
- активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта.

Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение всех функций маркетинга в организации, к которым относятся:

1. Комплексное изучение рынка:

- исследование и анализ основных показателей рынка (емкость, конъюнктура, конкурентная среда и т. п.);
- прогнозы развития спроса (долго- и краткосрочные);
- изучение потребителей (отношение к товару, фирме, мотивы поведения, предпочтения и т. п.);
- анализ конкурентов (маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т. п.);
- сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование и т. п.;
- разработка маркетинговой стратегии и оперативных планов, проведение анализа и контроля на целевых рынках.

2. Формирование ассортиментной политики предприятия:

- разработка продуктовых линий и ассортимента;
- оценка состояния и возможностей повышения уровня конкурентоспособности продуктов;
- подготовка предложений по разработке новых продуктов;
- управление торговыми марками.

3. Определение ценовой политики предприятия и управление ценообразованием:

- выбор методов ценообразования;
- разработка системы скидок;
- разработка маркетинговой политики.

4. Создание маркетинговых каналов и выбор методов продажи продуктов компании:

- формирование маркетинговых каналов (каналов распределения/дистрибуции);
- выбор торговых посредников;
- анализ и прогноз объема и структуры продаж;
- разработка форм и методов реализации товаров.

5. Развитие маркетинговых коммуникаций:

- разработка и проведение рекламных и PR-кампаний;
- участие в престижных некоммерческих мероприятиях;
- проведение выставок, презентаций, демонстраций;

- стимулирование работников сбыта и продавцов;
- формирование положительного имиджа компании.

Права службы маркетинга [5]:

1. Служба маркетинга разрабатывает и представляет на утверждение руководству компании:

- планы маркетинга на долго-, средне- и краткосрочные периоды;
- предложения по взаимосвязям и координации деятельности службы маркетинга с другими подразделениями компании;
- предложения о поощрении работников службы маркетинга и других функциональных и линейных служб за успехи в реализации маркетинговых усилий компании.

2. Служба маркетинга разрабатывает и согласовывает:

- финансовые документы и кадровые вопросы, связанные с деятельностью подразделений, которые входят в службу маркетинга;
- проекты отчетных и прогнозных документов, касающихся маркетинговой деятельности компании.

Необходимо учесть, что существует модель эффективной организации маркетинга (рис. 8):

1. Команда соратников, единомышленников, поддерживающих культуру организации, понимающих суть маркетинга, способных играть различные роли (лидера, генератора идей, исполнителя, коммуникатора, критика, эрудита и др.).

2. Содействие в непосредственном воплощении идеи, мечты, миссии в конкретных планах, программах (что надо сделать, чтобы выглядеть так, на что мы претендуем?).

3. Стратегия – способность наладить связь между днем сегодняшним и днем завтрашним. Умение оценить конкурента, потребителя образовательных услуг, свои возможности по достижению целей.

4. Стимул – возможность достигнуть успехов (материальных и моральных). «Каждый хочет понять смысл своей деятельности, хочет гордиться своей работой и нуждаться в признании своего труда» (слоган компании «Дженерал Моторс»).

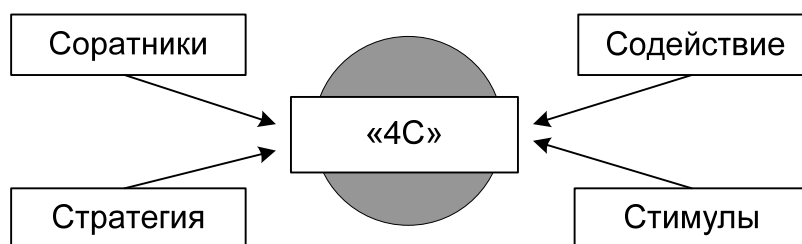


Рис. 8. Модель эффективной организации маркетинга (модель «4С»)

Реализация модели «4С» в образовательном учреждении подразумевает, в первую очередь, превращения руководителя учреждения в лидера, формирующего интерактивную среду. Вовлечение всего персонала образовательного учреждения в процесс решения проблем с использованием инструментов контроля и управления качеством требует выполнения ряда условий:

- коллективный анализ проблем учреждения (информации, различных мнений, трудностей, возникающих при решении проблем, и т. п.);
- мотивация работников на повышение уровня профессиональной подготовки, качества образования и укрепление имиджа образовательного учреждения;
- руководитель – пример для всего персонала;
- сотрудничество в решении конфликтных ситуаций, предоставление самостоятельности работникам и ответственности за результаты работы, в том числе инновационной.

Маркетинг в образовательном учреждении состоит из маркетинговых исследований и маркетинговой деятельности. Чтобы организовать всю эту работу, необходима служба маркетинга (рис. 9).



Рис. 9. Деятельность службы маркетинга

Маркетинговая служба должна обеспечить:

- достоверную и своевременную информацию о рынке (труда, образовательных услуг, образовательных потребностей);
- создание ассортиментного перечня образовательных услуг, которые наиболее полно удовлетворяют потребности в образовании;
- целенаправленное воздействие на потребителей образовательных услуг, на платежеспособность, на рынок как сферы продвижения образовательных услуг.

Необходимо адаптировать маркетинг не только к текущим, но и к перспективным потребностям потребителей.

Никакому образовательному учреждению не под силу сейчас (по экономическим причинам) создать отдельную службу маркетинга (рис. 10).

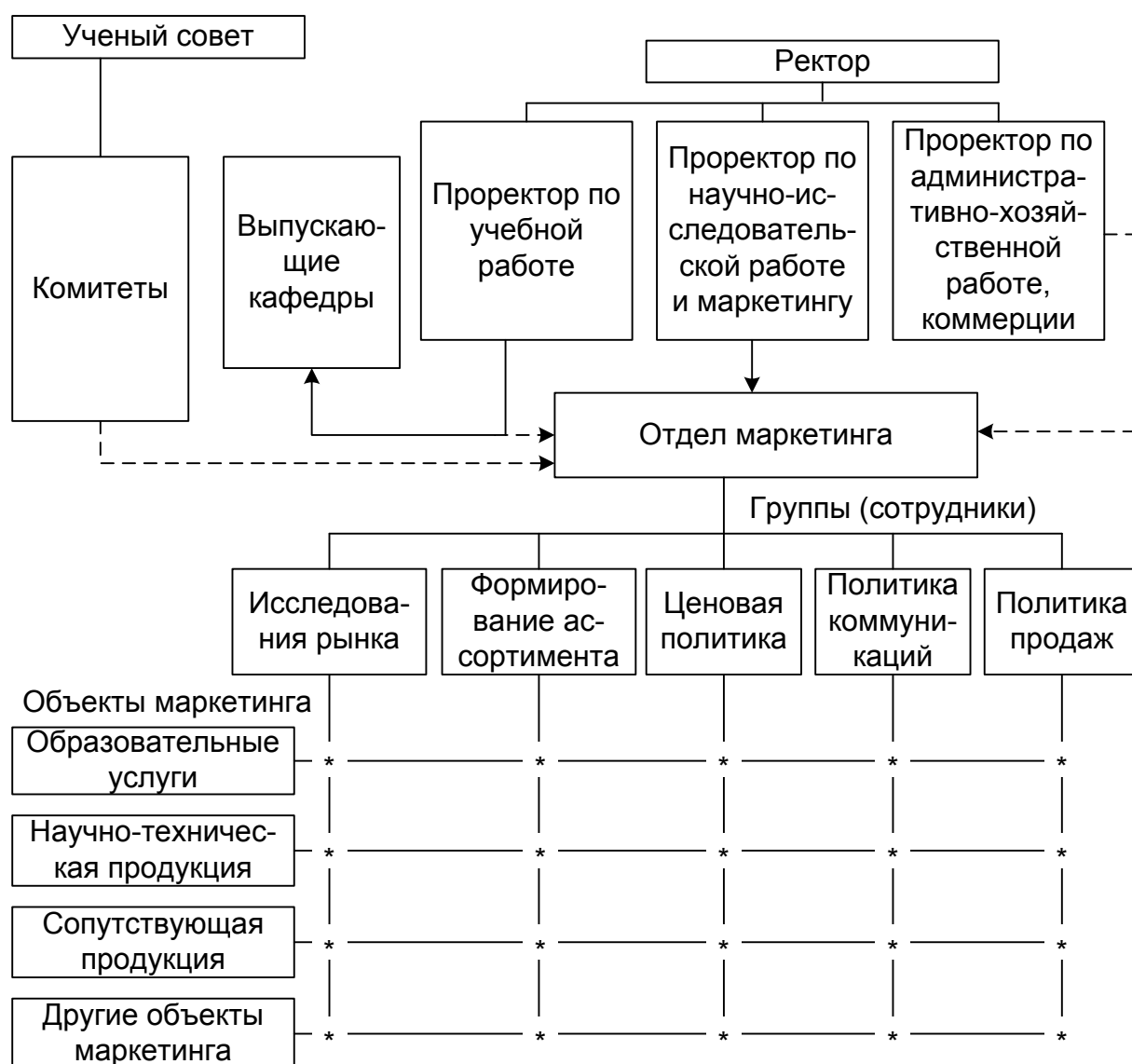


Рис. 10. Организационная структура управления и реализации маркетинговой деятельности в образовательной организации

Оптимальный вариант в этом случае – создание исследовательско-консультационных групп, секторов при отделах народного образования силами региональных или межрегиональных общественных объединений образовательных учреждений. А крупные вузы могут рассчитывать, прежде всего, на потенциал экономических кафедр и кафедр менеджмента и маркетинга. Задача обоснования заказов лежит, прежде всего, на выпускающих кафедрах.

Становление маркетинга в образовательной организации предполагает последовательное осуществление следующих мер:

- создание убежденности у руководства образовательного учреждения, лидеров коллектива в необходимости маркетинга и его адекватности ситуации и целям организации коллектива;
- выявление педагогов, способных реализовать маркетинг в учреждении и осуществить помощь кадрам;
- разработка «Положения о службе (отделе) маркетинга»;
- организация и проведение рыночных исследований;
- разработка и оптимизация рыночной (маркетинговой) стратегии образовательного учреждения;
- планирование маркетинга и определение его бюджета;
- подбор необходимых педагогических кадров, организаций-исполнителей для выполнения планов, оформления контрактов, договоров.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Установите соответствие:

- между составляющими маркетинга-микс и их характеристиками:
- | | |
|-----------------------|--|
| 1) Продукт | А) Включает в себя разнообразные мероприятия, направленные на увеличение доступности продукта организации для целевого потребительского сегмента |
| 2) Цена | Б) Включает в себя мероприятия, проводимые компанией для продвижения продукта на определенном сегменте рынка |
| 3) Продвижение товара | В) Реальное предложение организации рынку, которое включает в себя качество продукта, его дизайн, характеристики, маркировку и упаковку |
| 4) Место | Г) Существенный инструмент маркетинга-микс, сумма денег, которую клиент платит за продукт; |

• между главными сторонами процесса управления в маркетинге образования и их определениями:

- | | |
|-----------------------|---|
| 1) Субъект управления | А) Тот или то, на что направлено управленческое воздействие |
| 2) Объект управления | Б) Комплекс мероприятий в образовательных услугах, направленный на формирование определенных качеств личности, отвечающих целям образования
В) Те или тот, кто оказывает управленческое воздействие; |

• между понятием и определением:

- | | |
|--|--|
| 1) Маркетинг образовательных услуг | А) Услуга, не входящая в перечень образовательных услуг по сертификату и не составляющая государственный стандарт, предоставляемая образовательным учреждением |
| 2) Образовательная услуга | Б) Формирование и развитие стратегии приращений ценности человека – как социальной, так и каждого человека для самого себя |
| 3) Миссия маркетинга образовательных услуг | В) Комплекс мероприятий, направленных на формирование определенных качеств личности, отвечающих целям образования |
| 4) Дополнительные образовательные услуги | Г) Наука, изучающая рынок образовательных услуг; деятельность по продвижению и распределению образовательных услуг; философия образовательного бизнеса. |

2. Назовите составляющие маркетинга-микс.

3. Обозначьте пять основных концепций маркетинга.

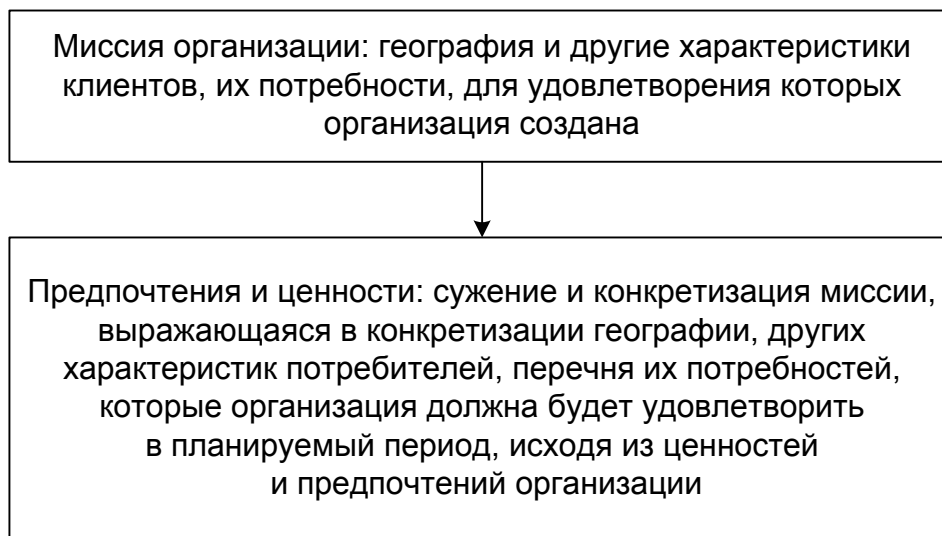
4. Перечислите разделы положения о службе маркетинга.

5. Прочитайте формулировку миссии одного из промышленных предприятий: «Мы хотим быть ведущей компанией отрасли, производящей продукцию высочайшего класса, с широчайшей сетью распределения и обслуживания, с самыми допустимо низкими ценами». Является ли данная формулировка примером хорошо сформулированной миссии? Почему?

6. Возьмите для примера какое-либо образовательное учреждение и разработайте для него комплекс маркетинга (маркетинг-микс) «4Р»: продукт, цена, место и продвижение товаров и услуг.

7. Возьмите для примера какое-либо образовательное учреждение и разработайте услугу, основываясь на треугольной модели маркетинга услуг («ЗР»); дайте характеристику трех контролируемых звеньев: потребитель, персонал, персонал-потребитель.

8. Сформулируйте миссию образовательного учреждения, используя предложенную схему.



Обозначьте задачи и функции этого отдела маркетинга в данном образовательном учреждении.

2.2. Социальные основы маркетинга образовательных услуг

Основные понятия

Потребитель – лицо, организация, потребляющие, использующие продукт чьего-либо производства, чьей-либо деятельности, включая и свой собственный продукт (рассматриваемые вне зависимости от того, с какой целью они применяют этот продукт).

Потребительские вкусы – предпочтения потребителей в отношении потребления тех или иных товаров и услуг, расположение потребителей к определенным продуктам, желание покупать и потреблять эти продукты.

Предложение – обусловленная наличием продуктов возможность, способность предлагать к продаже на рынке определенные продукты, товары, услуги; характеризуется количеством продаваемых на рынке товаров и услуг данного вида в определенное время, а также числом продавцов товаров и услуг на рынке.

Спрос – потребность в материальных благах и услугах, в частности, в средствах производства и предметах потребления, обеспеченная денежными средствами покупателей; основной элемент (наряду с ценой и предложением) рыночных отношений.

Спрос потенциальный – спрос, определяемый покупательной способностью, числом потенциальных потребителей и уровнем их потребностей.

2.2.1. Процесс конкретизации потребностей

Потребитель стремится к максимизации ценности приобретаемого им продукта. В его воображении формируется ожидаемая ценность товара, которая и определяет выбор покупателя. Потребители предпочитают продукцию той компании, которая, по их мнению, предлагает наивысшую *воспринимаемую ценность*, определяемую как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками. В стремлении к увеличению воспринимаемой потребителем ценности товара производитель имеет возможность попытаться либо увеличить общую ценность товара для покупателя, либо уменьшить его общие издержки.

Удовлетворение потребителя – функция предполагаемых характеристик продукта. Признавая, что высокая степень удовлетворения потребностей покупателей ведет к повышению их лояльности, многие компании стремятся к наиболее полному насыщению потребителей. Они признают динамическую взаимосвязь между заинтересованными группами, а также необходимость управления основными процессами деятельности. Такие организации имеют свои собственные усвоенные стержневые компетенции, благодаря которым у них появляются определенные конкурентные преимущества. В итоге их структура, политика и организационная культура фокусируются на предоставлении ценности потребителям и их удовлетворении.

Цепочка создания ценности определяет девять стратегически важных видов деятельности организации. Сильные предприятия уделяют значительное внимание управлению пятью стержневыми процессами бизнеса: процессом разработки новых продуктов, процессом управления материально-техническими запасами, процессом приобретения и удержания потребителей, процессом получения заказа и его оплаты и процессом сервиса. Эффективное управление ими ведет к созданию маркетинговой системы тесного сотрудничества всех звеньев цепочки производства и распределе-

ния – от поставщиков сырья до розничной торговли. Сегодня конкурируют не компании, а маркетинговые деловые системы.

Потеря выгодных потребителей может оказать решающее влияние на прибыль, поэтому компаниям необходимо постоянно отслеживать показатели привлечения покупателей и «отступничества». Возвращение когда-то потерянных заказчиков – важная маркетинговая деятельность; нередко издержки на привлечение старых потребителей оказываются существенно ниже, чем затраты на завоевание новых (отметим, что издержки на привлечение нового потребителя обычно примерно в пять раз выше, чем затраты на удовлетворение актуальных покупателей). Ключ к удержанию потребителей – маркетинг партнерских отношений. Выделяют пять различных уровней инвестиций в установление и развитие отношений с потребителями (маркетинга): базовый, реактивный, ответственный, проактивный и партнерский. Упрочению взаимосвязей с потребителями способствуют повышение финансовых выгод, укрепление социальных связей и развитие структурных связей компании.

Всеобщее управление качеством – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, товаров и сервиса. *Качество* – набор свойств и характеристик продукта или услуги, которые основаны на их способности удовлетворить заявленные или подразумеваемые потребности. Менеджеры по маркетингу должны участвовать в формулировании стратегии и тактики тотального качества; они также несут ответственность за уровень качества как маркетинга, так и товаров компании.

Процесс конкретизации потребностей можно представить в виде схемы (рис. 11). В соответствии с этой логикой конкретизации образовательных потребностей задачи образовательного учреждения должны быть следующими:

- удовлетворить образовательными услугами потребности личности учащихся, в которых проявляет себя нужда;
- понять, в какой степени учащийся или его родители готовы платить за удовлетворение своих образовательных потребностей;
- вовремя определить еще только возникающую, но перспективную образовательную потребность, означающую возможность преуспеть на рынке образовательных услуг не только сегодня, но и завтра;

- выявить взаимосвязи разных образовательных потребностей, отреагировать предложением образовательных услуг;
- давать прогноз будущим, еще не осознанным образовательным потребностям, осуществлять их учет при проведении исследований и подготовке образовательных программ.

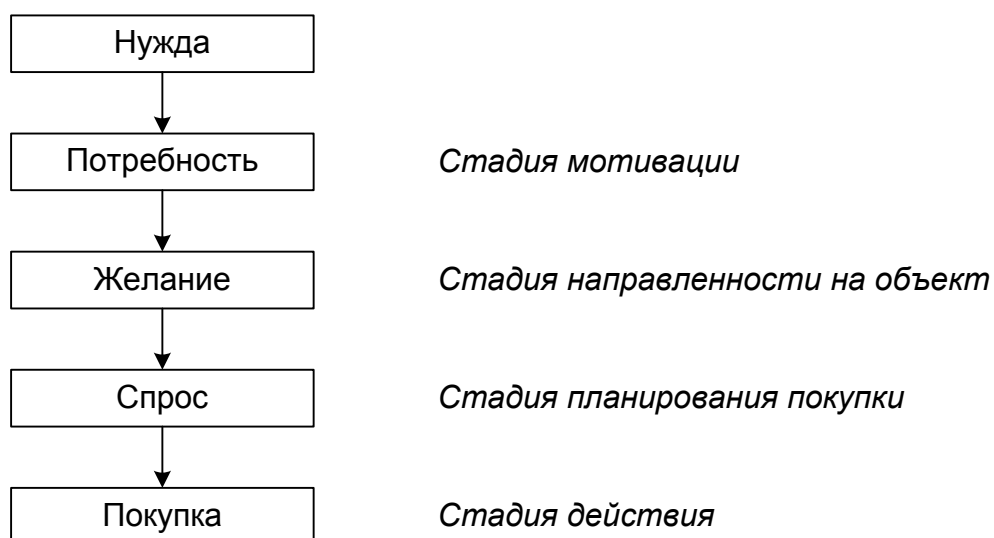


Рис. 11. Процесс конкретизации потребностей

На поведение потребителей образовательных услуг могут повлиять различные факторы (рис. 12).

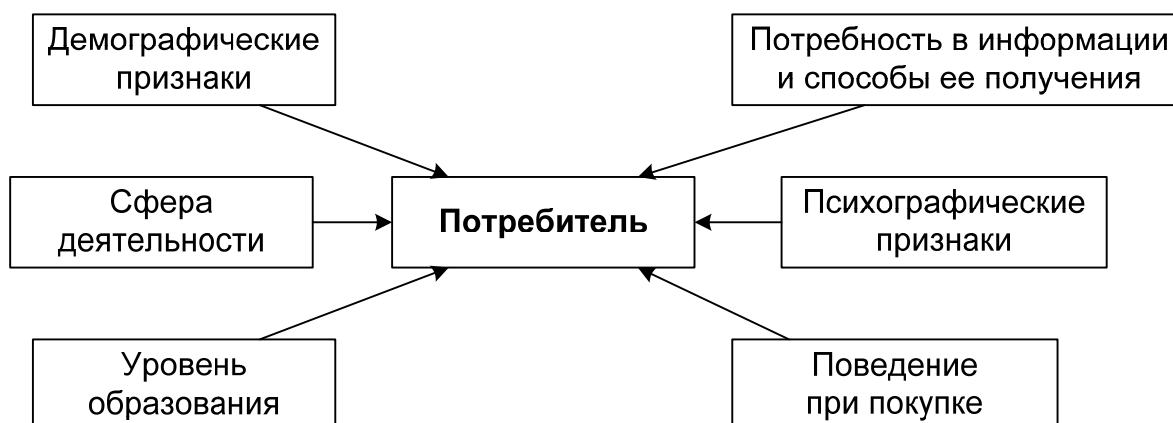


Рис. 12. Факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей

Образовательное учреждение должно иметь четкое представление о факторах, влияющих на выбор профессии и самой образовательной организации. Получить необходимые сведения можно в ходе маркетинговых исследований.

2.2.2. Образовательные потребности и иерархия потребностей Маслоу

Маркетинг в сфере образования – это философия (как совокупность общих принципов рыночных отношений, как система взглядов), стратегия и тактика отношений и взаимодействия потребителей (пользователей), посредников и производителей, образовательных и сопутствующих им услуг и технологий их обеспечения в условиях рынка труда, свободного выбора приоритетов и действий с обеих сторон, обмена ценностями.

Маркетинг образовательных услуг – отношения взаимодействия, ведущие к наиболее полному удовлетворению потребностей:

- личности – в образовании;
- учебного заведения – в развитии и обеспечении благосостояния его сотрудников;
- фирм и других организаций – в росте кадрового потенциала;
- общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личностного и интеллектуального потенциала.

Эффективное удовлетворение этих потребностей – целевой ориентир маркетинга в образовании, позволяющий разрабатывать и реализовывать стратегии приращения ценности человека – ценности для личности, для работодателей, для социальных групп и общества в целом.

Главный субъект маркетинга образовательных услуг – личность обучаемого (учащегося, студента, слушателя). Это не просто потребитель образовательных услуг, не только их пользователь в процессе обучения, но и их единственный конечный потребитель.

Личность обучаемого – это одновременно и главное лицо на рынке образовательных услуг, и наименее информированный субъект маркетинга образовательных услуг.

Именно личность обучающегося (в том числе потенциального) должна быть в центре внимания, информационных потоков и коммуникаций, других маркетинговых усилий и забот, а также уважаемым участником всех отношений в данной сфере.

Образование играет важную роль в жизни человека. Иерархия потребностей Маслоу в отношении образования выглядит следующим образом (рис. 13):

- 1) образование необходимо для выживания;
- 2) образование дает гарантии безопасности (т. е. занятости), защищенности личности от возможных угроз потери работы в будущем;

3) образование реализует потребность принадлежности к какой-то значимой для личности группы или круга людей;

4) образование удовлетворяет потребности в уважении и признании компетентности личности со стороны окружающих, в самоуважении;

5) образование удовлетворяет потребности в самореализации, реализации способностей и росте личности, что связано с необходимостью понять и познать себя, выйти на возможности саморазвития, управления собой в соответствии с некими приоритетами.

Чтобы удовлетворить эти потребности, выпускникам должны быть предоставлены:

- диплом или сертификат;
- сумма знаний определенного профиля, определенных ширины и глубины;
- конкретные инструменты познания и действий;
- возможность общения в кругу профессионалов и т. п.



Рис. 13. Иерархия потребностей Маслоу применительно к образованию

Удовлетворение образовательных потребностей важно и для фирм-работодателей.

Приоритетными задачами образования должны являться не просто овладение знаниями, но и развитие личности, ее социализация, обучение профессиональной и технологической грамоте потребителей образовательной услуги.

В современном мире общими проблемами развития и становления системы образования являются следующие:

1. *Предоставление возможности получения среднего образования для всех.* Этот подход соответствует идеям познающего общества, общества образования, которые все чаще звучат в мировом сообществе.

2. *Установление равновесия между целями общества и задачами образовательной организации.* Необходимо решить проблему создания международного единого образовательного пространства. Во многих государствах актуальной является проблема пересмотра задач образования с переносом акцента на социализацию личности. Никакой диплом не дает гарантии занятости, если он не дополнен талантом общения.

3. *Пересмотр понятия «общая культура человека» в условиях современного информационного общества.* Совет Европы определил следующие группы компетенций, имеющих особое значение (именно ими должны обладать потребители образовательных услуг):

- политические и социальные компетенции (способность брать на себя ответственность, участвовать в совместном принятии решений, в функционировании и развитии демократических институтов);
- компетенции, связанные с жизнью в многокультурном обществе (понимание различий, уважение друг друга, способность жить с людьми других культур, наций и вероисповеданий);
- компетенции, связанные с возникновением информационного общества (владение информационными технологиями, способность критически воспринять информацию из средств массовой информации и рекламы);
- компетенции, связанные с владением устными и письменными коммуникациями (владение языками);
- компетенции, реализующие способность и желание непрерывного образования.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Выберите правильный ответ.

1) Желание относится к стадии...

- а) мотивации;
- б) направленности на объект;
- в) планирования покупки;
- г) действия.

2) Спрос, определяемый покупательской способностью, числом потенциальных потребителей и уровнем их потребности, называется...

- а) потенциальным;
- б) покупательским;
- в) потребительским.

3) Главный субъект маркетинга образовательных услуг – ...

- а) личность обучаемого;
- б) производители образовательных услуг;
- в) государство и его органы управления;
- г) общественные институты и структуры, причастные к продвижению образовательных услуг на рынке.

2. Какие факторы влияют на поведение выпускников 9-х, 11-х классов при выборе ими образовательной организации?

3. Какие особенности поведения отличают выпускников 9-х и 11-х классов при выборе профессии (специальности) и образовательной организации?

4. Перечислите факторы, влияющие на развитие образования в России, и предложите мероприятия, которые должны осуществить образовательные организации с целью улучшения и развития образования.

2.3. Среда маркетинга образовательных услуг

Основные понятия

Макросреда – внешняя среда маркетинга, совокупность всех внешних, как правило, не зависящих от учебного заведения факторов: демографических, экономических, природных, научно-технических, культурных и пр. Внешние факторы находятся за пределами влияния учебного заведения, но требуют постоянного контроля, отслеживания, поскольку непрерывно изменяются.

Мезосреда – среда, образующая ближайшее поле внешних деловых контактов образовательной услуги.

Микросреда – внутренняя среда маркетинга, совокупность управляемых, контролируемых факторов, характеризующих ситуацию внутри учебного заведения. В нее входят кадры, финансы, производственные площади, оборудование, технология, организация труда.

Соблюдение прав человека – философский принцип применения решений, нацеленный на защиту чести и достоинства каждого человека.

Социальная ответственность – концепция, согласно которой компании должны активно заботиться о благосостоянии общества в целом.

Справедливость – философский принцип применения этических решений, который базируется на обеспечении равных прав при распределении ответственности и благ.

Утилитаризм – философский принцип принятия этических решений, в основе которого лежит стремление к максимальному благу для большинства людей.

PEST-анализ – анализ макросреды (*P* – политические, *E* – экономические, *S* – социальные, *T* – технологические факторы).

2.3.1. Понятие среды образования

Образовательная организация является частью региональной сферы образования, входящей в одну из областей народного хозяйства. Поэтому одним из ключевых понятий маркетинга оказывается понятие *маркетинговой среды*, представляющей собой совокупность факторов, активно действующих и влияющих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга. По отношению к конкретному образовательному учреждению принято различать внешнюю маркетинговую среду, среду окружения и внутреннюю маркетинговую среду, представленную самим субъектом маркетинга. Структура маркетинговой среды образования относительно образовательной организации представлена на рис. 14. Организация преуспевает до тех пор, пока ее услуги и товары соответствуют маркетинговой среде. Маркетинговая среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности образовательного учреждения, поэтому необходимо постоянно следить за изменениями, происходящими в ней, и приспосабливаться к ним.

Внешняя маркетинговая среда (макросреда) включает в себя не подвластные контролю со стороны отдельного образовательного учреждения

силы общерыночного действия (политико-правовые, экономические, демографические, природно-географические, национальные, социально-культурные и научно-технические факторы). Для изучения и прогнозирования влияния части из них на деятельность всех субъектов рынка образовательных услуг применяют PEST-анализ (речь идет о политических, экономических, социальных и технических факторах).



Рис. 14. Маркетинговая среда образовательной организации

Среда окружения (мезосреда) представлена силами, имеющими непосредственное отношение к образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени поддающимися его влиянию. Это, прежде всего, существующие и потенциальные потребности образовательных услуг вуза, его деловые партнеры (учредители, региональные представители, другие образовательные учреждения, поставщики технологий обучения и учебного оборудования и др.), конкуренты, фонды управления образованием, СМИ и органы государственного контроля.

Внутренняя маркетинговая среда (микросреда) образовательного учреждения обычно включает в себя главные подсистемы образовательной организации: учебно-методическую, научно-консалтинговую, хозяйственную, экономическую, управленческую и маркетинговую.

Образование, по сравнению с другими сферами экономики, имеет наиболее широкие, устойчивые и сильные обратные связи со своей макросредой, так как формирует целые поколения специалистов, которые своей дальнейшей деятельностью начинают определять изменения этой среды. С другой стороны, образование в большей степени, чем какая-либо другая сфера деятельности, испытывает на себе воздействие внешней макросреды, являясь, по существу, ее слепком. Поэтому подробнее рассмотрим маркетинговую среду рынка образовательных услуг.

Внешняя среда образовательной организации (макросреда). Для осуществления успешной деятельности на рынке образования организации необходимо научиться отслеживать и, что не менее важно, прогнозировать существенные для нее изменения внешней и внутренней среды. Своевременно принятые меры помогут образовательному учреждению избежать ряда проблем или выгодно использовать сложившуюся ситуацию.

Научное изучение внешней среды (макросреды) осуществляется на основе комплексного политического, экономического, социального и технического анализа (PEST-анализа).

PEST-анализ позволяет образовательному учреждению произвести оценку состояния и спрогнозировать развитие важнейших факторов окружающей макросреды с целью выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. Образовательная организация не может оказывать непосредственного влияния на данные факторы, однако они очень сильно воздействуют на само образовательное учреждение и его окружение.

Исходными данными для проведения PEST-анализа являются:

- Конституция РФ и федеральные законы Российской Федерации;
- бюллетени Федерального собрания и Государственного совета РФ;
- бюллетени и сборники Государственной думы РФ;
- бюллетени и сборники федеральных органов власти (Верховного и Конституционного судов, Прокуратуры РФ и др.);
- статистические сборники Госкомстата России;
- центральные газеты и журналы;
- научные журналы официальных российских академий;
- результаты социологических опросов населения и экспертов в области образования.

Результаты PEST-анализа представляют в виде матрицы и увязывают с основными сценариями развития образовательного учреждения: пессимистичным, реалистичным и оптимистичным.

Матрица текущего состояния отражает существующую ситуацию (негативные, нейтральные и позитивные факторы макросреды). Матрица перспектив развития позволяет прогнозировать ситуацию во всех средах внешнего окружения образовательного учреждения, проигрывая при этом возможные сценарии развития.

PEST-анализ целесообразно проводить при разработке стратегического плана развития образовательных учреждений или в случае резкого изменения влияния одной из пяти групп факторов. Результаты PEST-анализа используются для оценки сценария развития образовательных организаций на 3–7 лет и выбора перспективных сегментов рынка образовательных услуг.

Среда окружения (мезосреда) образовательной организации. Среда окружения (мезосреда) образует ближайшее поле внешних деловых контактов образовательных учреждений. Анализ мезосреды имеет большое значение для оценки реального положения образовательных организаций и их конкурентоспособности в регионе; особенно это актуально для крупных и средних образовательных организаций, претендующих на лидерство в конкретных направлениях и программах подготовки.

Исходными данными для анализа мезосреды образовательной организации являются:

- статистические сборники Госкомстата России и региональных комитетов статистики (раздел «Образование»);
- результаты российских и региональных социологических опросов в сфере образования;
- материалы (отчеты, справки, доклады) региональных органов управления образованием;
- справочники и бюллетени «Как стать студентом?», «Куда пойти учиться?» и др.;
- научные обзоры и публицистические статьи в крупных журналах;
- годовые отчеты крупных ассоциаций образовательных организаций;
- научные публикации в журналах институтов Российской академии наук (РАН) и других отраслевых академий;
- оперативная информация, собранная на основе проспектов, буклетов, правил приема студентов, рекламной информации в СМИ региона.

Собранный материал подвергается анализу с помощью общенаучных, диалектических и специальных методов для обеспечения достоверности, полноты репрезентативности, сопоставимости количественной оценки. Целесообразно аналитический материал оценки мезосреды представить в табличной форме.

Диагностика среды окружения образовательной организации используется для решения следующих задач:

- анализ реального положения организации в системе образования;
- оценка конкурентоспособности организации в сравнении с другими образовательными учреждениями, работающими в том же сегменте рынка;
- анализ внутренней среды организации методом SWOT-анализа;
- разработка маркетинговой стратегии образовательной организации как раздела ее стратегического плана;
- выбор конкретного сценария развития образовательной организации на ближайший год (оптимистичный, реалистичный, пессимистичный);
- принятие оперативных решений при заключении хозяйственных договоров, договоров о сотрудничестве, создании стратегических альянсов;
- принятие стратегических решений в случае соединения (слияния), разукрупнения и ликвидации образовательных организаций.

Анализ мезосреды является жизненно важной деятельностью для образовательных организаций, проводимой ежегодно или в случае крупных изменений на рынке образования в рамках общего маркетингового исследования рынка.

Внутренняя среда образовательной организации. Анализ внутренней среды является главным и заключительным этапом исследования маркетинговой среды образовательной организации.

Во-первых, он позволяет изучить внутренние источники эффективности организации путем исследования ее сильных и слабых сторон, возможностей для развития и потенциальных угроз. Здесь незаменим метод SWOT-анализа.

Во-вторых, он позволяет оценить состав и взаимосвязь шести главных макроподсистем образовательной организации: учебной, научной, хозяйственной, экономической, управленческой и маркетинговой, что необходимо для определения возможностей развития организации.

В-третьих, анализ внутренней среды позволяет вовремя увидеть слабые звенья и нарастающие внутренние проблемы организации, о которых не известно во внешней среде, и принять своевременные меры по их разрешению с минимальными затратами ресурсов.

Исходными данными для анализа внутренней среды являются:

- годовой (квартальный) отчет о деятельности образовательной организации;

- бухгалтерский баланс за год или последний квартал;
- результаты проверки органов государственного контроля;
- докладные и служебные записки руководителей подразделений и заместителей первого руководителя образовательной организации;
- исполнительные сметы доходов и расходов хозрасчетных подразделений;
- результаты социологических опросов студентов, слушателей и учащихся;
- результаты анкетных опросов сотрудников;
- материалы заседаний учебного (педагогического, методического, попечительского) совета;
- рейтинги образовательных организаций в независимых СМИ;
- жалобы учащихся, студентов и слушателей или их родителей по вопросам оплаты и качества обучения; заказные публикации и др.;
- результаты диагностического анализа образовательной организации, совершенного с помощью ученых-консультантов.

Наиболее известным и распространенным методом анализа внутренней среды организации является SWOT-анализ.

Данная методика позволяет оценивать и прогнозировать состояние составляющих внутренней среды образовательной организации (SWOT – это аббревиатура от *strengths* – сильные стороны, *weaknesses* – слабые стороны, *opportunities* – возможности, *threats* – угрозы).

Сильные и слабые стороны относятся к сложившейся внутренней среде образовательной организации (системе управления, техническому развитию, технологиям обучения, персоналу, экономической деятельности, финансовому состоянию и маркетингу), возможности и угрозы связаны с внешней средой. Причем здесь анализируются как рассмотренные выше факторы макросреды, так и составляющие окружающей микросреды образовательной организации (потребители, конкуренты, деловые партнеры и общественное мнение).

2.3.2. Социальная ответственность образовательной организации

Социальная ответственность – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

Социальная ответственность – концепция, согласно которой компании должны активно заботиться о благосостоянии общества в целом.

Социальная ответственность является рыночной концепцией, которая регулируется посредством спроса и предложения. Именно поэтому ключевым принципом внедрения социальной ответственности является идентификация – выявление потребностей и взаимодействие с так называемыми заинтересованными сторонами, или группами влияния.

Социальная ответственность предполагает комплексный подход к повышению эффективности управления предприятием и минимизации рисков, связанных со взаимодействием с внешней средой, через оптимизацию управления рядом аспектов деятельности предприятия. В данном случае речь идет:

- об устойчивом развитии предприятия, управлении экономическими, экологическими и социальными показателями его деятельности;
- о правах и индексе удовлетворенности потребителей;
- социальном диалоге, базирующемся на принципе трипартизма;
- защите экономической конкуренции;
- сбалансированности производства и потребления;
- реализации экологических прав граждан;
- прозрачности структуры корпоративного управления и защите прав акционеров;
- о защите основных прав и свобод человека.

Деятельность любого учебного заведения регулируется Конституцией РФ, законами страны и уставом учебного заведения. В современных условиях действует железный закон социальной ответственности, базирующийся на философских принципах утилитаризма, соблюдения прав человека, справедливости.

Перед кем же несет этическую и социальную ответственность учебное заведение? Назовем их.

1. Окружающая среда

Устаревшие технологии, а часто и просто безответственное отношение к проблемам охраны окружающей среды привели к сложной экологической ситуации в России и мире в целом. Социальная цена предпринимательской деятельности слишком высока: загрязнение воды, воздуха, захоронение вредных промышленных отходов, шум и т. п. Образование не только позволяет научиться использовать безопасные технологии, но и воспитывает рациональное отношение к природным богатствам, ответственность.

2. Потребители образовательных услуг

Потребители имеют право на получение качественной образовательной услуги, право выбора учебного заведения, форм и сроков обучения, образовательных программ. Учащиеся должны иметь возможность реализовать свое право на получение информации об образовательных программах. Миссия любого учебного заведения – удовлетворение образовательных потребностей, а значит, они должны изучаться и прогнозироваться.

3. Работники образовательной организации

Общими для всех организаций являются проблемы охраны труда, соблюдения техники безопасности, принципа равенства в сфере занятости. В учебном заведении имеются специфические проблемы рациональной организации учебного процесса, возможности планирования карьеры молодых преподавателей и мастеров производственного обучения и др.

4. Инвесторы

Главный инвестор образования во всем мире – государство. Государство является также и гарантом качества образования. Подготовка за счет средств госбюджета специалистов, не востребованных на рынке труда, неконкурентоспособных, является нарушением этических норм деятельности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Установите соответствие:

• между названиями философских принципов и их определениями:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1) Утилитаризм | А) Философский принцип применения решений, нацеленный на защиту чести и достоинства каждого человека |
| 2) Соблюдение прав человека | Б) Философский принцип применения этических решений, который базируется на обеспечении равных прав при распределении ответственности и благ |
| 3) Справедливость | В) Философский принцип принятия этических решений, в основе которого лежит стремление к максимальному благу для большинства людей; |

• между группами, перед которыми несет ответственность образовательная организация, и описанием сути этой ответственности:

- | | |
|--|---|
| 1) Окружающая среда | А) Образовательная организация должна обеспечить им право на получение качественной образовательной услуги, право выбора учебного заведения, форм и сроков обучения, образовательных программ |
| 2) Потребители образовательных услуг | Б) В учебном заведении имеются специфические проблемы рациональной организации учебного процесса, возможности планирования карьеры молодых преподавателей и мастеров производственного обучения и др. |
| 3) Работники образовательной организации | В) Подготовка за счет средств госбюджета специалистов, не востребованных на рынке труда, неконкурентоспособных является нарушением этических норм деятельности |
| 4) Инвесторы | Г) Образование не только позволяет научиться использовать безопасные технологии, но и воспитывает рациональное отношение к природным богатствам, ответственность; |

• между названиями группы факторов, рассматриваемых в процессе PEST-анализа, и самими факторами:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1) Политико-правовые факторы | А) Тенденции изменения валового национального продукта; стадия делового цикла; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; инвестиционная политика |
| 2) Экономические факторы | Б) Защита интеллектуальной собственности, государственная политика в области научно-технического прогресса; появление новых технологий, продуктов |
| 3) Социокультурные факторы | В) Правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство; антимонопольное законодательство; профсоюзы и другие группы давления |
| 4) Технологические факторы | Г) Изменение предпочтений потребителей; демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки, активность потребителей. |

2. Что такое микро-, мезо- и макросреда?
3. Как вы считаете, что вкладывается в понятия факторов прямого воздействия и факторов косвенного воздействия?
4. Для чего учебному заведению необходимо проводить PEST-анализ?
5. На основе приведенного ниже перечня перспективных рынков труда оцените положение своего учебного заведения сегодня и предложите возможные варианты изменений в перечне профессий, по которым можно осуществлять подготовку.

Рынки труда, имеющие будущее в России:

- администрирование;
 - компьютеры;
 - строительство;
 - консультирование;
 - образование;
 - здравоохранение (в России люди ждут широкого внедрения международного стандарта здравоохранения);
 - информация (ни один сектор экономики не растет так быстро, как информационный);
 - производство (меньшее количество людей будет производить больше – такова перспектива этого рынка. Если сейчас здесь работают до 40 % всех работоспособных граждан, то через 10 лет их будет меньше 10 %);
 - исследования;
 - торговля.
6. Проведите PEST-анализ для конкретной образовательной организации (прил. 2).

2.4. Маркетинговые коммуникации в образовании

Основные понятия

Маркетинговая информационная система – совокупность персонала, оборудования и процедур, предназначенная для обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений.

Маркетинговые исследования – изучение рынка товаров и услуг, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров и услуг на рынке. В маркетинговых исследованиях используются статистический анализ, метод аналогий, прогнозирование.

Маркетинговые исследования в образовании – организованная деятельность, включающая разработку программы, а затем сбор и анализ информации для определения действий, улучшающих деятельность образовательной организации по оказанию образовательных услуг. Это способ взаимодействия между производителем и потребителем образовательной услуги, позволяющий обновлять рынок образовательных услуг в интересах потребителя.

Мониторинг – систематическое, стандартизированное отслеживание во времени определенных процессов по установленным показателям.

2.4.1. Маркетинговая информация, маркетинговое наблюдение и маркетинговые исследования в образовании

Каждая организация должна обеспечить своих менеджеров необходимой маркетинговой информацией. Поэтому специальные сотрудники выясняют, какие сведения о состоянии рынка прежде всего необходимы руководителям различных рангов и проектируют маркетинговые информационные системы.

Маркетинговая информационная система (МИС) включает в себя индивидов, оборудование и процедуры сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения необходимой своевременной и достоверной информации, используемой при принятии маркетинговых решений.

Понятие маркетинговой информационной системы иллюстрирует рис. 15.

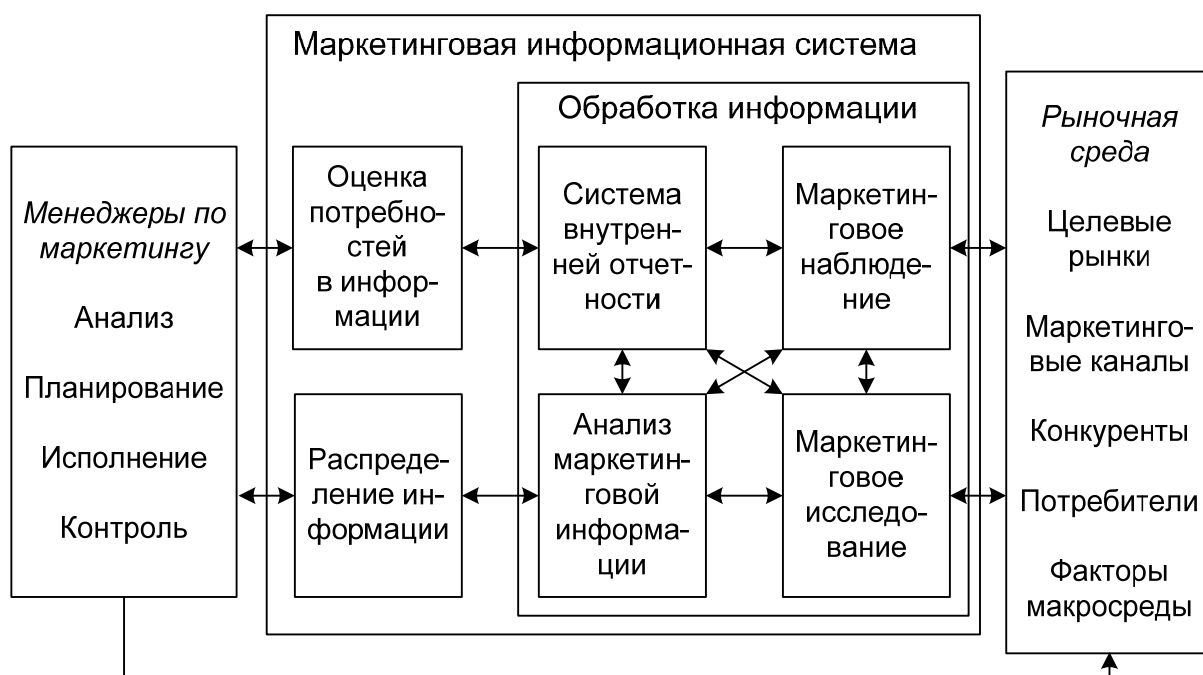


Рис. 15. Маркетинговая информационная система

Для выполнения задач анализа, планирования, исполнения планов и контроля менеджеры по маркетингу нуждаются в информации об изменениях в рыночной среде. Роль МИС заключается в определении потребностей в информации для маркетингового управления, ее получении и своевременном предоставлении соответствующим менеджерам. Необходимые сведения получают из внутренней отчетности организации, маркетинговых наблюдений, исследований и анализа данных.

Система внутренней отчетности – основа МИС. В ней отражаются сведения о заказах, продажах, ценах, запасах, дебиторской и кредиторской задолженностях и т. п. Анализ внутренней информации позволяет менеджеру по маркетингу выявить перспективные возможности и насущные проблемы организации.

«Сердце» системы внутренней отчетности – *цикл «заказ – оплата»*. Торговые представители, дилеры и потребители направляют свои заказы в организацию. Отдел сбыта выставляет заказчикам счета-фактуры, копии которых рассылаются в другие отделы. Заявки, в данный момент не могущие быть удовлетворенными, отправляются в отдел производственного заказа. Отгрузка товаров сопровождается накладными и платежными документами, копии которых также поступают в различные подразделения организации. Менеджеры по маркетингу должны своевременно получать сведения о текущих продажах. Компьютерные технологии совершили переворот в работе торговых представителей: искусство продаж превратилось в легко воспроизводимый бизнес-процесс. Вооруженные портативными компьютерами продавцы получили непосредственный доступ к информации о текущих и потенциальных клиентах и одновременно – возможность немедленной обратной связи с организацией. Все это актуально и для образовательных организаций, так как они продают образовательные услуги, интеллектуальную продукцию и т. д.

Маркетинговая информационная система организации должна создаваться с учетом пожеланий менеджеров по маркетингу, их реальных потребностей и экономической целесообразности. Полезным шагом в решении этой задачи может оказаться создание *внутренней комиссии по МИС*. Она проведет необходимые согласования с подразделениями, с которыми взаимодействуют маркетологи: производителями, менеджерами по сбыту, продавцами и другими заинтересованными лицами.

В то время как система внутренней отчетности содержит данные о том, что уже произошло, предназначение системы маркетингового наблюдения – предоставление сведений о ситуации на рынке в данный момент.

Система маркетингового наблюдения – упорядоченная совокупность источников информации и процедур ее получения, используемых менеджерами для воссоздания текущей картины происходящих в рыночной среде перемен.

Чаще всего маркетолог отслеживает развитие рыночных процессов, читая книги, газеты, специализированные публикации, общаясь с покупателями, поставщиками, дистрибьютерами и другими внешними по отношению к фирме субъектами рынка, а также беседуя с другими менеджерами и персоналом организации. Поскольку его действия носят достаточно случайный характер, зачастую ценная информация поступает либо с опозданием, либо совсем упускается из виду. Менеджеры узнают о действиях конкурентов, о новых потребностях клиентов, о проблемах дилеров слишком поздно и не успевают предпринять ответные шаги.

Для того чтобы увеличить качество маркетинговых наблюдений, хорошо управляемая организация может предпринять следующие меры.

Во-первых, обучить непосредственно связанный с продажами персонал умению замечать происходящие перемены и сообщать об этом маркетологам (для образовательных учреждений это менеджеры по набору). Продавцы и торговые агенты – «глаза и уши» организации, они имеют прекрасные возможности для сбора информации, которую невозможно заполучить другими методами. Но они заняты прежде всего своими непосредственными обязанностями и не всегда способны переключиться на поиск и передачу сведений. Поэтому организация должна сделать роль сборщиков информации привлекательной для всего персонала, непосредственно контактирующего с покупателями. Торговые агенты и продавцы непосредственно должны знать, какую информацию и кому им следует сообщать.

Во-вторых, конкурентоспособная организация поощряет своих дистрибьюторов, розничных торговцев и других посредников передавать ей все сколько-нибудь существенные замечания.

Некоторые организации поручают вести маркетинговые исследования сторонним специалистам. Организация может получить сведения о конкурентах, приобретая их продукцию, участвуя в различных выставках и днях открытых дверей, изучая публикуемые отчеты, посещая собрания акционеров, беседуя со служащими, дилерами, поставщиками и перевозчи-

ками данных компаний, анализируя рекламу, а также изучая деловую прессу и специализированные издания.

В-третьих, организация может покупать маркетинговую и другую информацию у специализированных организаций. Исследовательские организации собирают данные и предлагают их клиентам гораздо дешевле, чем они обходятся при самостоятельном изучении рынка.

В-четвертых, некоторые организации имеют собственные центры маркетинговой информации, которые занимаются сбором и распространением результатов текущих наблюдений за рыночной средой. Сотрудники этих центров отслеживают наиболее важные новости и обзоры, публикуемые в средствах массовой информации, а затем рассылают менеджерам по маркетингу специально подготовленные информационные бюллетени. Они собирают, классифицируют и хранят сведения, интересующие организацию и помогают ее менеджерам оценивать новую информацию.

Рассмотрим систему маркетинговых исследований несколько подробнее.

Менеджерам по маркетингу нередко поручают проведение маркетинговых исследований по изучению конкретных проблем и возможностей организации. У них могут затребовать обзор рынка, анализ потребительских поручений, прогноз продаж по региону и оценку эффективности рекламы.

Маркетинговое исследование – это систематическая подготовка и проведение различных обследований, анализ полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед организацией.

Не следует путать маркетинговое исследование и исследование рынка. Исследование рынка осуществляется на каком-либо конкретном его сегменте и является одним из возможных элементов маркетингового исследования [28].

С точки зрения объекта изучения маркетинговые исследования представляют собой комплексное исследование всех или некоторых параметров из числа следующих:

- спрос и предложения образовательных услуг (экономические отношения между субъектами рынка образовательных услуг);
- границы рынка и его сегментов, их емкость, в том числе по количеству потенциальных обучающихся и с учетом длительности образовательных услуг;

- внешняя и внутренняя маркетинговые среды;
- конкуренты в предоставлении образовательных услуг на данном рынке и его сегменте;
- конкурентоспособность образовательного учреждения;
- стратегии маркетинга и различные варианты их решения;
- поведение действующих на рынке образовательных услуг поставщиков и посредников, реальных и потенциальных потребителей и конкурентов и т. д.

Обозначим основные направления маркетинговых исследований в области образования.

Исследования маркетинга – сбор, обработка и анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале образовательной организации с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Результатом исследований маркетинга являются конкретные разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности организации.

Исследование рынка – самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Специалисты считают, что без рыночных исследований невозможно систематически собирать, анализировать и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия решений, связанных с выбором рынка, деятельностью на рынке, определением объема продаж, прогнозированием и планированием рыночной деятельности. Объектами рыночного исследования являются тенденции и процессы развития рынка, включая анализ изменений экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов, а также структура и география рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски. Основными результатами исследования рынка являются прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление ключевых факторов успеха; осуществление сегментации рынков, т. е. выбор целевых рынков и рыночной ниши; определение наиболее эффективных способов ведения конкурентной политики на рынке и возможности выхода на новые рынки.

Исследование потребителей позволяет определить и рассмотреть весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе образовательных услуг: уровень доходов, приемле-

мая стоимость обучения, социальное положение, половозрастные признаки, базовое образование. В качестве объектов выступают индивидуальные потребители, семьи, а также организации. Предметом исследования является мотивация поведения потребителя на рынке образования и определяющие ее факторы: структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса; анализируются процессы и условия удовлетворения потребностей на рынке, прогноз ожидаемого спроса.

Основная задача *исследования конкурентов* в том, чтобы получить данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти пути сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами. С этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, исследуются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование образовательных услуг, изменение цен, проведение рекламных кампаний, развитие сервиса), изучаются материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов, организация управления деятельностью.

Система общественной аккредитации с использованием ассоциаций и СМИ в России практически не развита. Чаще всего маркетологи должны прибегать к *косвенным методам исследования*, к которым относятся:

- анализ рекламной информации;
- социологические опросы абитуриентов, студентов и выпускников;
- получение информации непосредственно от методистов образовательных учреждений под видом изучения программы на предмет поступления;
- личные контакты руководителей образовательных учреждений и обмен легальной информацией;
- прием на работу уволенных преподавателей и сотрудников конкурентов и получение информации от них (взгляд изнутри).

В целях получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых образовательная организация будет присутствовать на выбранных рынках, проводится изучение фирменной структуры рынка. Помимо коммерческих, торговых и иных посредников образовательное заведение должно иметь правильное представление о других своих партнерах: арендодателях, рекламных, страховых, финансовых и иных организациях, создающих в совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

Главной целью *исследования рынка услуг* является определение соответствия качества услуг, обращающихся на рынке, запросам и требованиям потребителей образовательных услуг, а также анализ их конкурентоспособности. Исследования услуг позволяют получить самые полные и ценные, с точки зрения потребителей, сведения о потребительских свойствах образовательных услуг (надежность, цена, сервис). Объекты исследования – потребительские свойства услуг – своих и конкурентов, реакция потребителей на новые услуги, ассортимент предлагаемых услуг, соответствие услуг законодательным нормам и правилам. Результаты исследований дают возможность образовательной организации разработать собственный ассортимент услуг в соответствии с требованиями потребителей, повысить их конкурентоспособность, определить направления деятельности в зависимости от различных стадий жизненного цикла услуги, разработать новые виды услуг, усовершенствовать имеющиеся услуги.

Исследование цены направлено на определение такого уровня и соотношения цен, который бы позволял получать наибольшую прибыль при наименьших затратах. В качестве объектов исследования выступают затраты на разработку, производство и сбыт услуг, степень влияния конкуренции, поведение и реакция потребителей на цены услуг. В результате проведенных исследований выбирают наиболее эффективные соотношения «затраты – цена», «цена – прибыль» и «цена – качество».

Полностью закрытой информацией, к которой обычно имеют доступ только руководитель и главный бухгалтер образовательной организации, являются:

- себестоимость и полные затраты на обучение;
- прибыль и убытки по отдельным программам обучения;
- выручка от образовательных услуг;
- структура фактических затрат, в том числе заработная плата и расходы на маркетинг.

Исследование каналов продвижения услуг преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы и средства быстрого доведения услуги до потребителя и ее оказания. Главными объектами изучения становятся каналы распределения, посредники, формы, методы оказания услуг. Исследования включают также анализ функций и особенностей деятельности образовательных организаций различных типов, выяв-

ление их сильных и слабых сторон, характера сложившихся взаимоотношений с производителями. Такие сведения позволяют определить возможности увеличения оборота услуг, разработать критерии выбора эффективных каналов их продвижения, приемы оказания услуг конечным потребителям [30].

Организация может осуществлять маркетинговые исследования различными способами. Большинство крупных организаций имеют собственные исследовательские подразделения. Менеджер такого отдела обычно подчиняется непосредственно вице-президенту по маркетингу и выполняет функции руководителя исследования, администратора, консультанта и защитника интересов организации.

Так как небольшие компании не могут позволить себе организовать отдел маркетинговых исследований, а услуги специализированных фирм для них слишком дороги, им приходится добывать информацию «методом творческой импровизации» с использованием следующих способов:

- привлечение к разработке и осуществлению исследований студентов и преподавателей университета;
- использование услуг информационных сетей;
- изучение достижений конкурентов.

Обычно бюджет маркетинговых исследований составляет 1–2 % объема продаж компании. От 50 до 80 % полученных средств расходуется непосредственно в отделе маркетинговых исследований, а оставшаяся часть идет на оплату услуг специализированных организаций. Организации, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, можно разделить на три категории:

- автономно работающие фирмы, которые собирают сведения о потребителях и товарах, а затем продают информацию по установленным расценкам;
- фирмы, выполняющие исследования по заказам клиентов. К услугам этих организаций прибегают для решения конкретных исследовательских задач. Они участвуют в разработке проекта исследования, а его результаты становятся собственностью клиента;
- узкоспециализированные организации. Такие организации берут на себя какие-то отдельные части исследований, выполняемых другими организациями.

Эффективное маркетинговое исследование проходит в пять этапов (рис. 16).

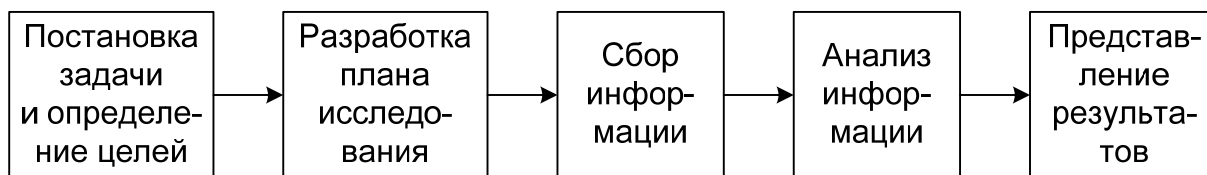


Рис. 16. Этапы маркетингового исследования

1. *Постановка задачи и определение целей исследования.*

На этом этапе менеджеру по маркетингу, исследователю необходимо точно сформулировать стоящую перед ним задачу и цели предпринимаемого исследования. Старый научный принцип гласит: «Хорошо сформулированная задача наполовину решена». Постановка задачи не должна быть ни слишком широкой, ни слишком узкой. После формулирования задачи нужно определиться с целью маркетингового исследования.

Не все планируемые исследования имеют конкретную цель. Некоторые носят ознакомительный характер: их цель – собрать предварительные данные, проливающие свет на реальную природу проблемы и позволяющие предложить возможные пути ее решения или какие-нибудь новые идеи. Некоторые исследования имеют описательный характер – они должны подтвердить или опровергнуть конкретные цифры. Еще один вид исследований – эксперимент: его цель – проверить наличие причинно-следственной связи между двумя событиями.

2. *Разработка плана исследования.*

На этом этапе маркетингового исследования разрабатывается эффективный план сбора необходимой информации. Прежде чем одобрить представленный план, менеджер по маркетингу должен поинтересоваться его сметой.

Разработка плана исследования подразумевает определение источников данных, методов их сбора и анализа.

Источники данных. План исследования может предусматривать использование как вторичных, так и первичных данных. Вторичные данные – уже существующая в определенной форме информация, полученная для каких-то других целей. Первичные данные собираются с конкретной целью при осуществлении данного проекта.

Исследователи обычно начинают изыскания с анализа вторичных данных, которые могут использоваться для полного или частичного решения

задачи и позволяют сократить расходы на дорогостоящий сбор первичных данных. В любом случае вторичные данные дают исследованию отправную точку, будучи при этом относительно дешевыми и легкодоступными.

В том случае, когда исследователю не удастся извлечь необходимые ему сведения из вторичных источников или они не полны, не достаточно точны, не достоверны, или просто устарели, приходится прибегнуть к сбору первичных данных. Большинство проектов маркетинговых исследований предусматривает в той или иной форме использование источников первичной информации. Обычный способ – обращение с вопросами к отдельным людям или группам, чтобы получить первоначальное представление о том, как они относятся к затрагиваемым темам. На основе полученных данных разрабатываются и отлаживаются формальные инструменты исследования. Затем приступают к созданию массива исходных данных.

Правильным образом собранные и обработанные данные, полученные «на местности», превращаются в «становой хребет» последующих маркетинговых воздействий. Компании, занятые, например, выпуском кредитных карт или торговлей по каталогам, работающие с индивидуальными заказчиками, давно осознали потенциальную мощь, заключенную в маркетинговых базах данных.

Маркетинговая база данных – упорядоченный, достаточно полный и регулярно обновляемый информационный массив сведений об индивидуальных потребителях и потенциальных клиентах. Эта база может использоваться, например, при обозначении демографических показателей или социального статуса населения при прямой продаже товаров или услуг или с целью поддержания отношений с постоянными клиентами.

В наши дни компании, предлагающие широкий спектр товаров – от расфасованных продуктов до автомобилей, все чаще предпочитают рекламе в средствах массовой информации прямой маркетинг, основа эффективности которого – база данных о потребителях.

Методы сбора данных. Первичные данные могут быть получены путем наблюдений, опросов фокусных групп, сбора статистических данных и экспериментов:

- наблюдение – данные собираются при наблюдении за вовлеченными в изучаемую ситуацию лицами и анализе сопутствующих обстоятельств. В результате ознакомительных исследований могут возникнуть полные гипотезы;

- опрос фокус-групп. Фокус-группа обычно состоит из шести – десяти человек, которых просят в обществе опытного ведущего обсудить товар, услугу, компанию или какой-либо другой объект маркетингового исследования. Ведущий должен быть объективным, хорошо осведомленным о предмете беседы человеком, но главное – специалистом, разбирающимся в динамике групп и поведении потребителей. За участие в работе в фокусной группе, как правило, выплачивается небольшое денежное вознаграждение. Обсуждение обычно проводится в приятной обстановке, предлагается легкая закуска. Опрос членов фокус-группы – полезный ознакомительный шаг перед началом широкомасштабных исследований. Фирмы, торгующие потребительскими товарами, на протяжении многих лет используют данные, полученные в фокус-группах; в достоинствах этого метода все больше убеждаются газеты, юридические конторы, больницы и организации сферы услуг. Тем не менее, исследователь должен очень аккуратно переносить выводы, сделанные на основе анализа мнения членов фокус-группы, на весь рынок, поскольку выборка в данном случае чрезвычайно мала;

- сбор статистических данных. Если наблюдение и опрос фокус-группы прекрасно отвечают целям ознакомительного исследования, при описательном исследовании наиболее уместен сбор статистических данных. Для того чтобы составить обобщенный портрет покупателя, организация осуществляет статистический обзор знаний, убеждений, привычек и желаний потребителя;

- эксперимент. Наиболее строгим с научной точки зрения является экспериментальное исследование, имеющее целью установление причинно-следственных связей. Объекты эксперимента должны быть специально отобраны и подвергнуты запланированным воздействиям в условиях контроля за внешним окружением, чтобы выявить статистически значимые различия в их реакции. В той же мере, в какой исследователям удастся отсеять или взять под контроль не относящиеся к делу внешние факторы, наблюдаемые эффекты могут быть соотнесены с воздействиями экспериментаторов на объект. Устанавливаемые таким образом связи между событиями после их критического анализа могут считаться причинно-следственными, а цели эксперимента – достигнутыми.

Инструменты исследования. В распоряжении маркетологов находятся инструменты сбора первичных данных двух типов: анкеты и автоматические устройства.

Анкета содержит набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов, т. е. лиц, отобранных для анкетирования. Поскольку этот инструмент отличается гибкостью и универсальностью, он является наиболее распространенным средством сбора первичных данных. Перед каждым широкомасштабным исследованием необходимо тщательно разработать и протестировать используемые в нем анкеты. Непрофессиональный подход к их составлению неизбежно приводит к искажению реальной картины либо полученные данные не поддаются разумной интерпретации.

Разрабатывая анкету, специалист по маркетинговым исследованиям обращает внимание на характер вопросов, их последовательность, форму, выбор слов. Чтобы не испытывать терпение респондентов, нужно избегать праздных вопросов.

Форма вопросов влияет на содержание ответов. В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы включают в себя перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Открытые вопросы позволяют респонденту отвечать своими словами. Ответы, полученные на закрытые вопросы, легче поддаются интерпретации и сведению в таблицы для последующего анализа.

В свою очередь, открытые вопросы часто позволяют получить интересную информацию. Вопросы такого типа особенно полезны на ознакомительном этапе исследования, когда важно понять, что и как думают потребители, а не определить число покупателей, придерживающихся того или иного мнения.

Кроме того, разработчик анкеты должен тщательно следить за выбором слов и последовательностью вопросов. Наиболее предпочтительны простые, прямые и недвусмысленные вопросы, которые следует предварительно проверить на небольшой выборке респондентов.

Трудные или личные вопросы лучше задавать в конце, чтобы возможная негативная реакция индивида не повлияла на остальные ответы. Наконец, вопросы должны быть логичными и последовательными.

Не так давно было показано, что просьба проставить оценки тем или иным свойствам объектов в начале анкеты отражается на последующей их оценке. Если общая оценка согласуется с оценкой свойств, то мы имеем дело с остаточным эффектом, если же имеет место расхождение в восприятии объекта и его признаков, мы столкнулись с эффектом противоречия. Определяя последовательность вопросов в анкете, следует учитывать в том числе и возможность возникновения подобных эффектов [3].

2.4.2. Структура анализа маркетинговой ситуации

Важнейшие компоненты маркетинга – мониторинг и прогноз. Для того, чтобы ориентироваться на образовательном рынке, эффективно удовлетворять образовательные потребности, необходимо отслеживать динамику качественных и количественных показателей.

Структура анализа маркетинговой ситуации на уровне образовательного заведения представлена в табл. 3.

Таблица 3

Структура анализа маркетинговой ситуации

Номер п/п	Содержание этапа анализа	Источники информации	Методы сбора информации
1	2	3	4
<i>1. Исследование собственного положения на рынке образовательных услуг</i>			
1	Номенклатура образовательных услуг (по плану и фактически)	Вторичные источники: годовая отчетность, устав, паспорт образовательной организации, информация местных органов власти о социально-экономической ситуации в регионе, личные дела учащихся, материалы аттестации образовательного заведения Первичные источники: результаты опроса учащихся, анализ кадрового потенциала образовательного заведения	Анализ документальных источников, опросы учащихся, опросы заказчиков, диагностика кадрового потенциала
2	Контингент учащихся: социально-демографические характеристики, мотивация учебной деятельности, показатели эффективности обучения		
3	Ресурсное обеспечение: нормативно-правовое, методическое, кадровое, материальная база		
4	Источники финансирования образовательного заведения		
5	Преимущества и выгоды учащихся (качество и объем знаний, трудоустройство, продолжение обучения и т. д.)		
<i>2. Исследование запросов и поведения потребителей образовательных услуг</i>			
1	Реальный и потенциальный спрос: содержание потребностей, их география, возрастные группы; мотивация	Вторичные источники: данные вышестоящих органов управления Первичные источники: результаты опросов	Анализ информации, полученной от вышестоящих органов управления, опросы заказчиков и потреби-
2	Объем и уровень платежеспособного спроса		

1	2	3	4
3	Направление, содержание, формы коммуникаций с потребителями: каналы, содержание, формы презентаций, поведенческая реакция на презентации образовательного заведения		телей образовательных услуг
4	Структура и динамика рынка вакансий по профессиям		
5	Возможные пути продолжения образования		
<i>3. Анализ ситуации конкуренции</i>			
1	Структура и объем вакансий рынка труда	Вторичные источники: данные департамента о вакансиях на рынке труда	Анализ информации, опросы поставщиков образовательных услуг
2	Состояние дел в других образовательных заведениях		в профессиональном образовании
3	Номенклатура вакансий и условий труда в соседних округах	Первичные источники: результаты опросов руководителей и сотрудников образовательных заведений	
<i>4. Исследование окружения образовательного рынка, образовательной организации</i>			
1	PEST-анализ	Вторичные источники: данные комитета по статистике, информация служб занятости, информация местных органов власти о перспективах развития региона	Анализ документальных источников, рекламной продукции, наблюдение за презентациями образовательных заведений
2	Каналы коммуникаций образовательного учреждения: реклама, ее объем, формы презентации, другие каналы коммуникации	Первичные источники: анализ рекламной продукции на рынке, наблюдение за презентациями, на конференциях и т. д.	

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дополните определение:
 - а) Систематическое стандартизированное отслеживание во времени определенных процессов по установленным показателям – _____
_____.
 - б) Основное направление профессионального образования – повышение _____.
 - в) Маркетинговое исследование – это систематическая подготовка и проведение _____
_____.
2. Назовите основные направления маркетинговых исследований.
3. Обозначьте этапы исследования любой маркетинговой ситуации.
4. Дайте определение маркетингового исследования.
5. На какие группы можно разделить организации, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований?
6. Составьте список вторичной информации, которую может собрать ваше учебное заведение для анализа рынка труда.
7. Какие виды маркетинговых исследований могут провести в вашем учебном заведении?
8. Для чего организовывать мониторинг удовлетворенности образовательными услугами?
9. Перечислите основные направления маркетинговых исследований и покажите их актуальность для образовательного заведения в современных условиях.
10. Почему маркетинговые исследования необходимо начинать с анализа вторичной информации?
11. Разработайте маркетинговую информационную систему для вашего образовательного заведения.
12. Разработайте план маркетингового исследования в вашем образовательном заведении.
13. Составьте анкету для проведения маркетингового исследования в вашем образовательном заведении. Обсудите ее в малой группе.
14. Подготовьте отчет о проведенном маркетинговом исследовании и разработайте схему презентации в вашей учебной группе.

2.5. Сегментирование рынка

Основные понятия

Критерий сегментации – определяющий признак сегментации, показатель способа выделения, выбора того или иного сегмента рынка.

Рынок образовательных услуг – система отношений спроса и предложения, форм и средств удовлетворения потребностей в образовании, основанная на тесном взаимодействии потребителей и производителей образовательной услуги. Включает перечень образовательных услуг, которые предлагаются образовательными заведениями, и совокупность условий, обеспечивающих оказание этих услуг (преподавательский состав, программно-методическое обеспечение, методическое сопровождение). Деятельность учреждений образования на рынке находится в стадии становления, поэтому образовательный рынок можно определить как рынок чистой конкуренции. Исследования показывают, что в образовательном пространстве должен быть рынок монополистической конкуренции. Именно такой рынок потребует развития маркетинговой деятельности, борьбы за репутацию образовательных заведений и посреднической активности лицензионных органов, которые отслеживают качество предлагаемых услуг.

Сегмент рынка – совокупность потребителей с примерно одинаковыми потребностями, примерно одинаково реагирующих на факторы формирования спроса и на усилия маркетологов.

Сегментация рынка – разделение рынка на отдельные части (сегменты) по виду продаваемого товара или услуги, территориальному расположению, типу представленных на данной части рынка покупателей, по социально значимым признакам. Выделяют сегментирование рынка по географическому признаку, демографическому признаку, поведенческому признаку.

Целевой рынок – сегменты рынка, на которых фирма сосредотачивает свои основные усилия (фирма обычно концентрирует свои усилия и энергию на сегментах, которые она может обслужить лучше всего с конкурентной точки зрения).

2.5.1. Сегментирование рынка

Рынок состоит из покупателей, каждый из которых отличается от других по какому-то признаку. В зависимости от этих признаков организация и выбирает способ деления рынка на сегменты.

Сегментирование – маркетинговая деятельность организации, направленная на точный выбор целевого рынка.

Выделяют целевые рынки четырех уровней:

- сегменты;
- ниши;
- регионы;
- индивиды.

Перед тем как перейти к подробному рассмотрению уровней, следует упомянуть о *массовом маркетинге*.

Придерживающийся стратегии массового маркетинга производитель организует массовое производство, массовый сбыт и продвижение на рынок одного товара для всех без исключения покупателей.

Основной довод в пользу массового маркетинга заключается в том, что при данном подходе формируется максимально возможный потенциальный рынок. Следовательно, снижаются издержки производства и цена на товар, а производительность увеличивается за счет увеличения объема прибыли. Однако, по мнению некоторых аналитиков, в настоящее время происходит интенсивное расслоение рынка, что крайне затрудняет эффективное использование массового маркетинга, и данный процесс приобретает необратимый характер.

Многообразие средств рекламы и каналов распределения затрудняет использование унифицированного маркетинга. Неудивительно, что все больше и больше организаций отказываются от него и обращаются к микро-маркетингу на одном из четырех уровней.

Сегмент рынка – большая, идентифицированная по каким-либо признакам группа покупателей внутри рынка. Организации, использующие приемы маркетинга сегмента, признают, что нецелесообразно разрабатывать пакет предложений товаров и услуг для каждого отдельного клиента в зависимости от его потребностей, покупательной способности, региона проживания, привычек и приоритетов. Они стараются выделить несколько больших сегментов рынка, концентрируя на них свое внимание.

Маркетинг сегмента занимает промежуточное положение между массовым и индивидуальным маркетингом. При сегментировании предполагается, что все составляющие определенный сегмент покупатели имеют одинаковые желания и потребности, хотя при этом все они – разные люди и на

деле оказывается, что некоторые из них хотят получить дополнительные блага и возможности, которые не входят в предложение, а другие от чего-то отказываются. Маркетинг сегмента, в отличие от индивидуального маркетинга, не предполагает удовлетворения потребностей конкретного потребителя, хотя и является более специализированным, чем массовый маркетинг.

Маркетинг сегмента имеет ряд преимуществ перед массовым маркетингом. Организация, практикующая маркетинг, направленный на удовлетворение потребителей из конкретного целевого сегмента, имеет возможность сделать более обоснованное предложение товаров и услуг по приемлемой цене, что облегчает ей выбор каналов распределения и средств коммуникаций. Наконец, в отдельном сегменте рынка у организации меньше конкурентов.

Рыночный сегмент – большая группа клиентов, имеющих некую общую характеристику. *Ниша* – более мелкая группа покупателей, потребности которых удовлетворяются конкурентами компании в недостаточной степени. Чтобы выделить нишу, достаточно разделить сегмент на более мелкие составляющие и определить группу покупателей, которых объединяет желание получить особое сочетание благ.

Поскольку рыночные сегменты достаточно обширны, их легко идентифицируют и конкурирующие компании. Ниш же значительно меньше, чем сегментов, а значит, интенсивность конкуренции здесь ниже.

Компании, обслуживающие ниши, обычно прекрасно понимают запросы покупателей и стремятся полнее удовлетворить их, зная, что за это «понимание» потребители охотно заплатят немалые деньги.

Привлекательную нишу можно описать следующим образом:

- покупатели имеют определенный набор потребностей;
- они готовы заплатить высокую цену той организации, которая лучше других способна удовлетворить их потребности;
- организация, обслуживающая нишу, имеет высокую квалификацию;
- вследствие узкой специализации организация получает определенную экономию средств;
- вероятность того, что организация-конкурент обратит внимание именно на эту нишу, невелика;
- имеющая достаточный размер и перспективы роста ниша приносит неплохую прибыль.

С разработкой специальных маркетинговых программ, направленных на удовлетворение потребностей группы покупателей из определенного региона, целевой маркетинг все больше приобретает черты *регионального*.

Сторонникам идеи концентрации маркетинговых воздействий на региональном рынке, основанной на очевидных демографических и социальных различиях жителей разных регионов, кажется бессмысленным проведение общенациональной рекламной кампании, которая может не найти отклика на местном целевом рынке. Оппоненты утверждают, что региональный маркетинг ведет к росту производственных и маркетинговых издержек.

На последнем уровне сегментирования каждый покупатель рассматривается как отдельный сегмент. Массовый маркетинг стал настолько широко распространенной стратегией, что многие и не помнят, что во все времена потребителям предоставлялось *индивидуальное обслуживание*. Возможно, пришло время возродить эту стратегию, и сегодня ориентация отраслевого маркетинга на индивидуальных покупателей приобретает все большую популярность. Развитие новых информационных технологий и современных средств связи – электронной почты, факсимильной связи – означает появление неограниченных возможностей для совершенствования методов ведения бизнеса и позволяет организациям вновь обратиться к маркетингу, нацеленному на индивидуальных покупателей. В настоящее время происходит массовая переориентация на индивидуальных покупателей – использование возможностей массового производства для изготовления товаров по индивидуальным заказам.

Сегодня на потребительских рынках разрабатываются новые экспериментальные системы, способные предоставить товары и услуги, рассчитанные на индивидуальных потребителей, например, разработка специальных учебников, изготовление оригинальных открыток, проведение праздников и т. д. Предприятия и организация также переходят к массовому выпуску товаров, ориентированных на индивидуальных потребителей.

Покупатели с помощью приобретаемых ими товаров и услуг хотят подчеркнуть свою индивидуальность. Возможности, предоставляемые новыми технологиями, позволяют перейти от маркетинга в режиме монолога к маркетингу в режиме диалога, когда покупатель принимает активное участие в разработке интересующего его товара.

Самостоятельный маркетинг – одна из форм индивидуального маркетинга, когда клиент принимает на себя ответственность за выбор товаров и услуг. В ближайшее время роль самостоятельного маркетинга несомненно возрастет. Все больше клиентов предпочитают вступать в интерактивный диалог и все меньше потребителей полагаются только на рекламу. Будет увеличиваться число покупателей, которые внимательно изучают отраслевые журналы, ведут компьютерный диалог с продавцом и размещают заказы по телефону, с помощью компьютерных сетей. Вместе с тем, роль продавца не уменьшится, но несколько видоизменится. Продавцу необходимо будет поддерживать связь по телефону или факсу с потенциальными и постоянными потребителями, отвечать на их вопросы, относящиеся к предлагаемому или требуемому товару, выслушивать их предложения и замечания. Информацию об организациях, выпускаемых ими товарах и предоставляемых гарантиях продавцы будут размещать в Интернете. У клиента появятся новые возможности для использования самостоятельного маркетинга, независимого поиска и выбора лучшего, на его взгляд, товара.

Сегментирование рынка – процесс, с помощью которого различают, т. е. дифференцируют, различные аудитории, создают отдельный демографический портрет, а затем выпускают различные продукты.

Сегментирование рынка для образовательной организации происходит в несколько этапов:

- определение принципов сегментации;
- разбивка рынка в соответствии с этими принципами;
- оценка степени привлекательности полученных сегментов (по определенным критериям);
- выбор одного или нескольких сегментов для выхода на них со своим предложением;
- решение о позиционировании образовательной организации в каждом из выбранных сегментов;
- разработка стратегии маркетинга для каждого целевого сегмента.

Применительно к образовательной организации имеется три типа потребителей, образующих соответствующие рынки: личности; предприятия и организации; органы государственного и регионального управления.

Рынок, где потребителями выступают личности, сегментируется по социально-экономическим, демографическим и культурным критериям. Здесь приходится встречаться с различными требованиями, вкусами, приоритетами и проблемами людей и необходима особенно тщательная сегментация.

Другая особенность этого рынка состоит в том, что имеется множество источников информации, значительная часть которых носит неформальный или даже субъективный характер. Принятие решения о получении того или иного образования существенно зависит не столько от непосредственного потребителя, сколько от его родителей, друзей, знакомых и т. д. Практика показывает, что непосредственные потребители образовательных услуг, как правило, наименее информированны, организованны и целенаправленны в осуществлении своего выбора.

Рынок, на котором потребителями выступают организации и предприятия, является более организованным и профессиональным. Он сегментируется чаще всего по отраслевому признаку. Клиентов на нем сравнительно немного. Также он может быть сегментирован по географическому признаку. Для этого сегмента характерна значительно меньшая эластичность спроса от цены на образовательные услуги. Но он быстрее реагирует на структурные сдвиги в экономике.

Фирмы активнее, чем личности, взаимодействуют с посредниками: службами занятости; агентствами; с самими образовательными заведениями; с органами управления образованием. Однако следует отметить, что переход к рыночным отношениям в сфере образования дается предприятиям-потребителям с большим трудом. Здесь сказывается старая привычка к принудительному распределению, к получению специалистов по заявке и бесплатно.

Там, где потребителями выступают государственные органы управления, эти тенденции принудительного распределения еще сильнее. Ведь в течение десятилетий они были исключительными хозяевами выпускников. Вместе с тем, этот рынок достаточно привлекателен для учебных заведений прежде всего своими масштабами, относительной стабильностью, гарантированностью.

Перечислим факторы сегментирования рынка, где потребителями выступают личности: регион; административное деление; численность населения; плотность населения; возраст; пол; размер семьи; семейное положение; уровень дохода; уровень образования; профессия; религия; раса; национальность; социальный слой, происхождение; стиль жизни; личные качества, претензии; поведение.

Это перечисление может быть продолжено, так как каждая группа имеет множество особенностей. Необходимо отметить, что в последнее время в образовательный процесс вовлекаются субъекты, мотивируемые посторонними для образования ценностями:

- возможность беззаботно провести несколько лет в престижном городе;
- получение отсрочки от службы в армии;
- шанс для обустройства личной жизни;
- возможность отдохнуть за счет фонда подготовки кадров.

Эта тенденция не так безобидна, как может показаться на первый взгляд. По данным достоверных обследований, проведенных научными учреждениями, до трети студентов готовы годами вносить плату за обучение, не сдавая экзаменов и зачетов.

Другая значительная часть обучающихся воспринимают образовательный процесс лишь как неизбежное зло на пути к получению диплома. Образование для них подменено «дипломированием». С этим мириться, конечно же, нельзя, если вуз заботится о своем имидже [16].

С целью сегментирования потребительских рынков используются две основные группы переменных. Часть исследователей формируют сегменты на основе характеристик потребителя: географических, демографических и психографических.

Сегментирование по географическим признакам заключается в разделении рынка на различные географические единицы: государства, края, области, районы, города и т. д.

Сегментирование по демографическим признакам заключается в разделении на основе таких характеристик потребителей, как возраст, размер семьи, жизненный цикл семьи, пол, уровень дохода, род занятий, образование, религиозные убеждения, раса, поколение, национальность и социальный класс.

При психографическом сегментировании покупатели подразделяются на группы в зависимости от образа жизни и особенностей личности. Представители одной демографической группы могут иметь различные психографические характеристики.

Сегментирование по поведенческим признакам заключается в разделении покупателей на группы в зависимости от их знаний, квалификации как пользователей и реакции на продукт.

2.5.2. Изучение рынка образовательных потребностей населения

Необходимо гибко реагировать на изменение образовательных потребностей учащихся и их родителей, для чего важно осуществлять качественную диагностику и адекватный прогноз изменения ситуации на рынке образовательных услуг.

Цели исследования могут быть общими: корректировка содержания образования, изменение технологии обучения, определение содержания вариативной части учебного плана; а также локальными: определение содержания и организация дополнительных платных услуг.

Существуют следующие методы исследования:

- анкетный опрос – групповой или индивидуальный;
- интервью – групповое или индивидуальное;
- анализ документов – количественный (фиксируется количество выделенных для анализа единиц) или качественный (оценочные характеристики, степень эмоциональности);
- наблюдение;
- эксперимент.

Результативным оказывается одновременное использование нескольких методов получения информации. Для организации эффективной деятельности конкретного образовательного заведения необходимо знать следующее:

- его возможности (материально-техническая база, кадровый состав, методическое обеспечение);
- перечень образовательных программ, потребность в которых необходимо удовлетворить уже сегодня;
- перечень потребностей в образовании, которые можно удовлетворить уже сегодня;
- планы на перспективу (в разработке перечня образовательных программ).

Необходимо иметь аналогичный банк данных по другим образовательным заведениям и представлять общую ситуацию на рынке труда.

Основные категории потребителей образовательных услуг (табл. 4):

- реальные потребители – проходят обучение в данной образовательной организации;

- потенциальные потребители – могут поступить учиться в данную образовательную организацию;
- косвенные потребители – сами непосредственно не учатся, но косвенно причастны к обучению: родители и родственники, организация или фирма, образовательные заведения высшего уровня.

Таблица 4

Основные категории потребителей образовательных услуг

Вид образовательных организаций	Потенциальные потребители	Реальные потребители	Косвенные потребители
Образовательные организации начального и среднего профессионального образования	Учащиеся 2-й и 3-й ступеней школы	Учащиеся образовательных организаций	Родители учащихся 2-й и 3-й ступеней школы и образовательные организации
Организации дополнительного образования	Учащиеся образовательных организаций	Учащиеся образовательных организаций	Родители учащихся

Базовые показатели для изучения образовательных потребностей населения:

- 1) Возможность родителей оплатить образование ребенка.
- 2) Возможность родителей оплатить дополнительное образование ребенка.
- 3) Источники получения информации об образовательной организации, профессиях:
 - общение с родственниками, семьей;
 - общение с друзьями, знакомыми;
 - общение с родителями, лекторами;
 - средства массовой информации, реклама.
- 4) Мотивация к обучению.
- 5) Мотивы выбора будущей профессии.
- 6) Мотивы выбора образовательной организации.
- 7) Мотивы выбора сферы профессиональной деятельности, профессии.
- 8) Дисциплины, требующие увеличения времени на их изучение.

9) Дисциплины, которые следует дополнительно включить в учебный план.

10) Степень уверенности в выборе образовательной организации.

11) Предпочитаемые платные дополнительные образовательные услуги.

12) Предпочитаемые формы организации оказания платных дополнительных образовательных услуг.

13) Предпочитаемые формы проведения занятий.

14) Престижность сферы профессиональной деятельности.

15) Престижность профессии.

16) Предпочитаемые сроки обучения при получении профессионального образования.

17) Ценностно-профессиональные ориентации (чего ждут от выбранной профессии).

18) Необходимый уровень исходного образования.

Важно каким-то образом представить результаты исследований. Это может быть отчет в виде аналитической записки.

Выводы могут содержать:

- информацию о востребованности образовательных услуг;
- аналитический материал об особенностях восприятия услуг;
- рекомендации по способам организации сбыта образовательных услуг, рекламной компании, разработке и предложению потребителям нового вида услуг и т. д.

При разработке программ профессионального обучения важно учитывать влияние на развитие образовательных потребностей особенностей личности, обусловленных возрастом человека:

- для молодых людей весьма важным является желание самоутвердиться в жизни, стать морально или материально независимыми от родителей;
- молодые люди весьма мобильны и стремятся скорейшим образом реализовать мечты о получении высоких доходов без особой, фундаментальной, предварительной профессиональной подготовки.

Однако, имея такую цель, молодые люди обычно идут на обучение профессии или специальности, являющейся конкурентоспособной. Вместе с тем, такая неразборчивость при выборе профессии может привести первоначально к быстрому согласию на вариант обучения, а затем к такому же быстрому отказу от выбранного варианта.

2.5.3. Рынок образовательных потребностей: структура и анализ

Маркетинг в системе образования выступает:

- как инструмент учета и изучения образовательных потребностей населения;
- деятельность по формированию образовательных потребностей населения для максимального сближения образовательных потребностей населения и требований общества;
- как деятельность по обеспечению оптимального функционирования и развития образовательного комплекса в рамках города, учебного округа, области в целом.

Становление рынка образовательных услуг – процесс сложный и носит во многом интуитивный характер. Пока не существует системы изучения состояния и перспектив, тенденций развития этого рынка.

Источниками информации для изучения рынка образовательных услуг могут выступать:

- рекламные материалы;
- статистические данные;
- справочники для абитуриентов;
- данные социологических и маркетинговых исследований.

Сегментация рынка – один из важнейших способов маркетингового исследования. Сегмент рынка – особым образом выделенный элемент рынка (группа потребителей, образовательные услуги, образовательные организации, индивидуальные предприниматели).

Объекты сегментации:

- потребители;
- продукты (образовательные услуги, дополнительные педагогические услуги, научно-методическое обеспечение);
- образовательные организации.

Существуют следующие критерии (основания) для оценки обоснованности выбора того или иного сегмента:

- существенность сегмента (насколько выделенная группа устойчива по данному признаку сегментирования, реальность существования);
- информационная насыщенность сегмента (существует ли необходимая информация для создания базы данных);

- количественные границы сегмента (сколько потребителей и какие ресурсы надо будет задействовать для работы на этом рынке);

- прибыльность сегмента (не просто возможность получения прибыли, но и благожелательность общественного мнения, престижность).

Исходные данные целесообразно представить в виде модели-матрицы.

Конечной целью маркетингового изучения рынка образовательных услуг должна быть разработка рекомендаций для продвижения и развития образовательных услуг, выбора и оценки стратегии развития рынка образовательных услуг территории.

В ходе маркетингового исследования можно решить следующие задачи:

- 1) разработка предложений по расширению, открытию, сокращению классов, отделений, специальностей в соответствии с потребностями населения и запросами рынка труда;

- 2) разработка и становление эффективной системы взаимосвязи образовательных организаций, предприятий всех форм собственности, органов управления образованием, учреждений культуры и т. д.;

- 3) анализ тенденций развития сети образовательных организаций, структуры предоставляемых образовательных услуг.

2.5.4. Изучение территориального рынка труда

Цель маркетинга в образовании – формирование условий деятельности и развитие системы образования, которая обеспечивала бы удовлетворение образовательных потребностей населения (как каждой отдельной личности, так и общества в целом) с учетом потребностей регионального рынка труда. Для реализации этой цели необходимы:

- 1) качественный анализ системы образования;

- 2) изучение потребностей и запросов населения на образовательные услуги;

- 3) анализ состояния и прогноз изменения рынка труда конкретной территории.

Цель деятельности по изучению территориального рынка труда – составление картины востребованности (избытка и дефицита) кадров на предприятиях и в учреждениях, чтобы было возможно определить число нужных специалистов с конкретным уровнем образования (их и будет готовить система образования).

При проведении такого исследования необходимо учитывать:

- профессионально-квалификационные требования к специалисту, которые определены профессиональной характеристикой;
- уровень компетентности, который требуется на том или ином рабочем месте.

Расчет потребности должен вестись на перспективу. Данные о кадровой потребности предприятий можно получить путем опроса руководителей предприятий и работников кадровых служб. Разумно и обращение к материалам государственной статистической отчетности и служб занятости.

Анализ рынка труда может быть в зависимости от цели исследования:

- общим или целевым;
- разовым или мониторинговым.

Основные характеристики рынка труда: занятость населения, безработица, движение рабочей силы, потребность в рабочей силе.

Изучая рынок труда, стоит ориентироваться на схему, предложенную на рис. 17.

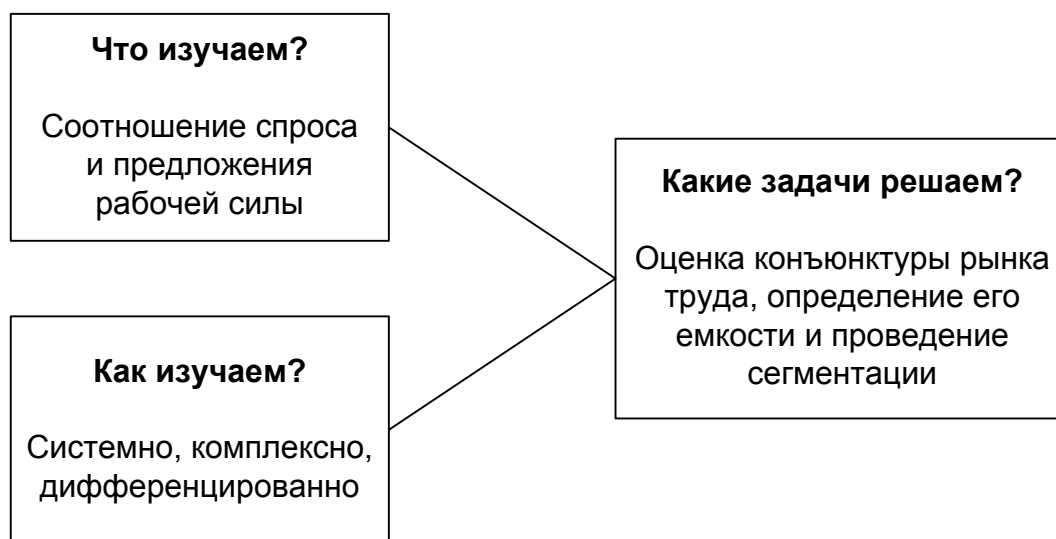


Рис. 17. Схема изучения структуры рынка труда

Исследование рынка необходимо проводить в двух аспектах:

- оценка тех или иных параметров на данный момент времени;
- прогноз развития.

Современный рынок труда характеризуется структурным несоответствием имеющихся вакансий и предложений рабочей силы. Смягчить данную проблему система образования может повышением качества образования в целом и профессиональной подготовки в частности.

Сегментация позволит конкретно оценить состояние рынка труда по каждой категории работников, т. е. установить частные условия спроса и предложения рабочей силы. Рекомендуется производить сегментацию рынка труда по следующим признакам: профессионально-отраслевой; квалификационно-зарплатный; социально-демографический (возраст, уровень образования, социальный слой, стиль жизни, личные качества, поведенческие аспекты). Путем сочетания этих признаков могут быть выделены группы работников, различающиеся приоритетностью сферы деятельности и уровнем материальной обеспеченности. Зная состояние и перспективы развития рынка труда, можно использовать его возможности, потенциал и претензии субъектов, так как анализ всех характеристик является в основном сравнительным и базируется на информации о рынке.

Анализ состояния рынка труда должен отвечать следующим требованиям:

- 1) основываться на объективной информации (перепись населения, данные служб занятости, результаты опросов и др.);
- 2) учитывать, что поведение работников на рынке труда объясняется не одним, а множеством факторов;
- 3) способствовать пониманию перспектив рынка труда и задач образовательной организации в этой связи;
- 4) поддаваться измерению и выявлять различия в структуре рынка труда.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите методы маркетингового исследования. В чем суть каждого из них?
2. Назовите основные категории потребителей образовательных услуг.
3. Перечислите источники информации, необходимой для изучения рынка образовательных услуг.
4. Перечислите факторы сегментирования рынка, где потребителями выступают личности.
5. Что такое целевой рынок?
6. Как вы можете определить целевой рынок своего образовательного учреждения?
7. С какой целью проводится количественный и качественный анализ документов учащихся?
8. Какие эксперименты может провести ваше образовательное заведение в ходе маркетинговых исследований?

9. Кто такие реальные, косвенные и потенциальные потребители образовательной услуги?

10. Составьте список реальных, косвенных и потенциальных потребителей образовательных услуг вашего учебного заведения.

11. Составьте список источников для изучения рынка образовательных услуг по следующей форме:

Первичная информация	Вторичная информация

2.6. Имидж образовательной организации

Основные понятия

Имидж – образ товара, услуги, учреждения, страны. Имеет два аспекта: 1) ментальное видение покупателем самого себя, продукта (товара, услуги); 2) отношение покупателя к организации. Таким образом, имидж фирмы – это не просто все знания, представления потребителей, но и их эмоциональное отношение к данному продукту (товару, услуге) и к организации, которая его представляет.

Имидж организации – отражение в сознании потенциальных потребителей коммерчески важных реальных и привнесенных как фирмой, так и самими потребителями характеристик фирмы.

Создание имиджа образовательной организации – в области связей с общественностью подход к развитию, обновлению или общему улучшению отношения потребителей образовательных услуг к образовательному заведению, какому-либо лицу или самим образовательным услугам.

2.6.1. Имидж в образовании

Понятие «имидж», как и большинство научных категорий, может трактоваться в широком и узком смысле. В широком смысле под имиджем понимается распространенное представление о совокупности естественных и специально сконструированных свойств объекта, а в узком – сознательно сформированный образ объекта, который наделяет его дополнительными ценностями и дает возможность продуцировать те впечатления об объекте, отношения к нему и оценки его, которые необходимы самому создателю [31]. Слово «имидж» происходит от английского «image», которое, в свою очередь, происходит от латинского «imago». В английском

языке слово «image» имеет не одно, а, как минимум, пять значений (образ; статуя (идол); подобие; метафора; икона); при этом чаще в английской речи слово «image» употребляется в значении образа.

В маркетинге существует свое определение имиджа: имидж – образ товара, услуги, учреждения, страны. Поскольку в данном случае объектом выступает образовательное заведение, то речь пойдет об имидже организации. В связи с этим целесообразно будет привести определение имиджа образовательной организации: это эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, училища, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определенной направленности на конкретные группы социума. Таким образом, имидж организации – это не просто все знания, представления потребителей, но и их эмоциональное отношение к данному продукту (товару, услуге) и к организации, которая их представляет.

Корпоративный, или организационный, имидж представляет собой образ конкретного учебного заведения, сформированный в общественном сознании. Коллективное восприятие образа конкретного учебного заведения общественностью на основании того, что оно «говорит» и что оно делает, собственно, и создает организационный имидж. Это означает, что любая организация имеет свой имидж, потому что она на самом деле что-то «говорит» и что-то делает. Дело лишь в том, обладает ли организация именно тем имиджем, который она хочет иметь в реальности, или он существует только в воображении.

Корпоративный имидж – это имидж организации в целом, совокупность таких компонентов, как престиж, успех, репутация, стабильность. Корпоративный имидж организации помогает ей выходить на новые рынки, находить общий язык с местными властями, потенциальными клиентами.

Имидж организации – отражение в сознании потенциальных потребителей коммерчески важных реальных и привнесенных как фирмой, так и самими потребителями характеристик фирмы [2].

С. Окада выделяет три составляющие фирменного стиля компании: стратегия (маркетинговая идентичность), деятельность (поведенческая идентичность), имидж (визуальная идентичность). Имидж корпоративного духа описывается такими параметрами, как близость к клиентам, хороший вкус, индивидуальность, высокая активность. Составляющие имиджа репутации: обладает доверием, отличается стабильностью, имеет традиции [17].

Образовательное заведение, как и любая другая организация, система, фирма, корпорация, обладает своим индивидуальным имиджем и нуждается в его укреплении и совершенствовании. Для этого требуются большое желание и сплоченность всего коллектива сотрудников и учащихся, а также косвенных участников жизни организации вокруг общей цели на ее устойчивое развитие и процветание.

Основное правило положительного образа фирмы в данном случае звучит так: образовательное заведение должно стремиться к тому, чтобы его образ в сознании потребителей как можно более соответствовал образу, сконструированному педагогическим коллективом.

В современной литературе существует несколько подходов к пониманию имиджа вообще и имиджа в образовании в частности. В первом случае исследователи говорят о том, что имидж, являясь феноменом индивидуального, группового или массового сознания, функционирует как образ-представление, в котором в сложной взаимосвязи соединяются внешние и внутренние характеристики объекта, его социальные роли и функции, взаимодействие в семантическом поле культуры с иными категориями сознания, включенность в менталитет.

Исходя из такого понимания, имидж образовательной организации можно рассматривать как социально-психологический феномен, имеющий свои закономерности формирования и функционирования.

Корпоративный имидж всегда функционален, с его помощью решаются определенные прагматические задачи. В качестве функций корпоративного имиджа выделяют позиционирование организации; создание положительного отношения [41].

Как субъективное образование имидж складывается стихийно: как естественный результат деятельности организации, как оценка реальных характеристик процессов и продуктов этой деятельности в социальной среде. В то же время, организация целенаправленно создает выгодный для себя имидж, используя специальные социо- и психотехнические средства. Таким образом, можно говорить как о естественном имидже, который формируется под воздействием мнения сотрудников и имеющейся репутации, так и о формируемом, или целевом, имидже, который создается при помощи PR-технологий.

Д. А. Горбаткин на основании эмпирического исследования выделил четыре основных пути формирования имиджа организации: производственно-

экономический (улучшение качества продукции и внедрение новых технологий), маркетинговый (планирование конкурентной борьбы, продвижение продаж, проведение PR-кампаний), клиентурный (формирование культуры взаимоотношений с клиентами и партнерами, налаживание обратной связи), кадровый (развитие корпоративной культуры) (рис. 18) [12]. Данный подход наиболее приемлем, когда мы говорим об имидже в образовании. Таким образом, рассматривая имидж образовательной организации, мы имеем в виду имидж образовательной услуги (ее качество, востребованность на рынке), продвижение образовательной услуги (планирование PR-кампаний, конкурентоспособность), взаимоотношения между преподавателями, студентами и их родителями, кадровый и научный потенциал профессионально-преподавательского состава, состояние учебно-материальной и научной базы.

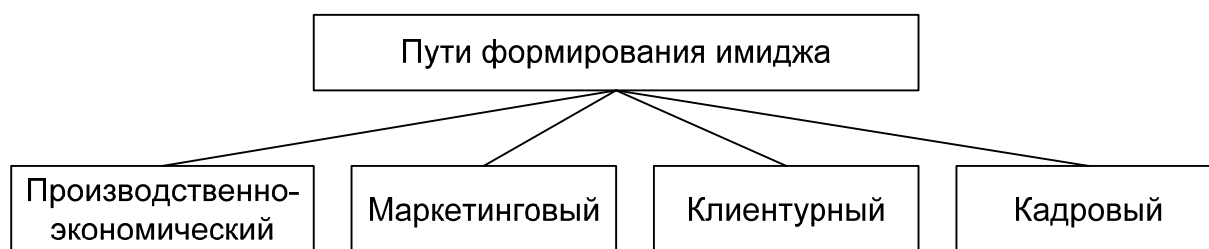


Рис. 18. Пути формирования имиджа организации

Для формирования позитивного имиджа организации (в том числе образовательной) важны следующие социальные представления людей: о финансовом положении организации («стабильная», «процветающая» и т. д.); об истории организации, ее традициях, репутации («существует долгое время», «с ней имеют дело солидные фирмы» и пр.); о личности руководителя («во главе стоит солидный и порядочный человек» и т. д.); об особенностях «паблисити» – рекламной известности («хорошие отзывы» и пр.); об отношении к персоналу («персонал спокоен за свое будущее», «много свободы при высокой ответственности» и т. д.); о социальной ответственности перед обществом – качество работы, род деятельности, направленность на потребителя, забота о нем («обязательная», «выпускает добротную и нужную продукцию» и др.); об управлении организацией («с честью выходит из сложных ситуаций», «прогрессивное, научно обоснованное управление» и т. д.); о фирменном стиле («солидный офис», «красивая эмблема» и пр.); об этичности деятельности и отношений («честная» и пр.).

Особенности представления вышеназванных характеристик были исследованы Т. Н. Пискуновой. Она считает, что основанием для формирования позитивного имиджа образовательной организации служат представления [36]:

- об образе руководителя: персональные физические особенности (характер, обаяние, культура), социальные характеристики (образование, биография, образ жизни, статус, ролевое поведение, ценности), профессиональные характеристики (знание стратегии развития образования, технологий обучения, воспитания, экономических и правовых основ функционирования школы, вуза и т. д.) представление о неосновной деятельности, семье, прошлом, окружении;

- о качестве образования (показатель «знания, умения, навыки», соответствие государственным стандартам, сформированность способностей, познавательность процессов, сформированность личности, воспитанность, самоопределение, самореализация, содержание обучение, технические средства обучения, форма обучения (развивающая));

- о стиле образовательного учреждения (контакты сотрудников с внешними объектами, сотрудники (признание, манеры), визуальная самобытность школы, традиции, стиль взаимодействия между участниками образовательного процесса, стиль работы (системный, «штурмовщина»), корпоративная культура);

- о внешних атрибутах;

- об образе персонала (квалификация, личные качества, психологический климат, половозрастной состав, внешний облик);

- о цене образовательных услуг (платность образовательных и дополнительных услуг, интеллектуальные усилия, конкурентный прием, подчинение правилам поведения, месторасположение, сроки обучения);

- об уровне комфортности учебной среды.

К числу прямых источников коммуникаций относятся реклама на выставках, ярмарки знаний, профессий, встречи с потребителями, презентации, стенды в вузе, реклама в СМИ, сайт в Интернете, рекламные листовки, наружная реклама (плакаты, вывески, привлекающие внимание щиты, внешнее оформление образовательного учреждения), мероприятия («Школа – профлицей», «Техникум – вуз», реклама на подготовительных курсах). По своему воздействию на потребителя образовательных услуг особенно важны косвенные источники коммуникаций, т. е. личные коммуникации (опыт и знания родителей, родственников, друзей).

Инструментом интеграции маркетинговых коммуникаций, изначально имеющим коммуникативную функцию, является бренд. Бренд – это некоторое впечатление о товаре в умах потребителей; ярлык, который мыс-

ленно наклеивается на товар; психологически обогащенный символ товара или услуги [10]. У каждого бренда есть главная характеристика, в которой заключены его существенные свойства (*brand essence*). Все его атрибуты в совокупности составляют индивидуальность бренда (*brand identity* – не только свойства, которые отличают один товар от другого, но и своего рода обещание, гарантия от производителя).

Имидж – инструмент формирования приверженности потребителей к бренду. Чтобы быть эффективным, имидж должен соответствовать системе ценностей целевой аудитории и отражать собирательный образ идеального потребителя данной торговой марки, с которым актуальный потребитель идентифицирует себя как с референтным Я-идеальным образом. В свою очередь, социально-психологическими механизмами воздействия бренда на потребителя, побуждающими покупательскую активность, являются стремление подражать, быть включенным в группу, приобрести определенное признание и свойства, являющиеся отличительными и заметными для определенных лиц или групп.

2.6.2. Структура имиджа образовательной организации

Имидж образовательной организации, который создается всем персоналом организации, должен основываться на реальных достоинствах, а те характеристики, которые привносят сами потребители образовательных услуг, должны вытекать из этих реальных достоинств. Любой имидж должен иметь адрес, т. е. привлекать определенные группы потребителей. Конечно же, имидж должен быть простым и понятным, а также оригинальным, т. е. отличаться от образов других фирм и легко распознаваться. Очень важно, чтобы имидж был пластичным, т. е. легко изменяющимся в ответ на изменения экономической, политической ситуации, а также под воздействием восприятия его потребителями.

Самым первым шагом на пути создания имиджа любой организации является, на наш взгляд, формирование и провозглашение миссии. Формирование миссии – это серьезный процесс, при правильной организации которого учебное заведение сможет мотивировать сотрудников, сохранить ценные кадры, повысить свою конкурентоспособность на рынке. Миссия основывается на ключевых компетенциях – на том, что организация способна делать лучше других, что делает ее конкурентоспособной, и описывает глобальную цель существования организации.

Для того чтобы образовательное заведение могло в какой-то момент приступить к созданию своего положительного имиджа, необходимо знать

все его компоненты и их составляющие. На рис. 19 выделены уровни иерархии. Сама структура имеет три уровня иерархии: первый уровень – имидж организации, второй уровень – компоненты имиджа организации, третий уровень – составляющие каждого из компонентов имиджа организации.

Уровни иерархии		
I уровень	II уровень (компоненты)	III уровень (составляющие)
Имидж организации	Имидж образовательных услуг	Функциональная ценность
		Дополнительные ресурсы
	Имидж потребителя	Стиль жизни
		Общественный статус
		Характер
	Внутренний имидж	Культура организации
		Социально-психологический климат
	Имидж основателя (руководителя)	Особенности вербального и невербального поведения
		Психологические характеристики
		Неосновная деятельность
		Социально-демографическая принадлежность
	Имидж персонала	Поступки, внешность
		Компетентность
		Культура
	Визуальный имидж	Социально-демографические характеристики
		Архитектура, внутренний дизайн помещений
Внешний облик персонала		
Социальный имидж	Элементы фирменного стиля	
	Социальные аспекты деятельности организации	
Бизнес-имидж	Деловая репутация	
	Показатели деловой активности	

Рис. 19. Структура имиджа образовательной организации

Имидж образовательной услуги и проблема его формирования определяются экономико-психологической природой образовательной услуги.

Образовательная услуга имеет определенное название, уровень качества, технологии передачи ее потребителю, характеризуется сложностью восприятия и набором потребительских свойств.

Одним из важнейших компонентов структуры имиджа организации является имидж персонала, а главным качеством персонала – профессионализм, который включает в себя компетентности, компетенции и мета-профессиональные качества. Компетентности – это знания, умения, способности и готовность выполнять какую-либо функцию («должен знать»), компетенции – это функции, которыми наделяется человек («должен де-

ать)), метапрофессиональные качества – это ключевые профессиональные квалификации, которыми обладает человек («должен быть»).

Основу профессиональной культуры педагога составляют компетенции:

1) базовые:

- предметные, философские, педагогические, психологические знания;
- методика преподавания;
- педагогическая этика;

2) методологические – способность видеть проблемы образования через призму системного, профессионального, личностного подходов;

3) компетенции, выражающиеся:

- в убежденности в социальной значимости своей профессии;
- в понимании ключевых проблем педагогики;
- в научно-исследовательской, технологической, графической и коммуникативной культуре;
- в гибкости, мобильности, в способности осваивать инновационные технологии;
- в рефлексии своей профессиональной деятельности и ее результатов;
- в потребности к самосовершенствованию.

Анализ профессиональных функций специалистов показывает, что в их работе востребованы такие качества, как коммуникативность, ответственность, рефлексия, работоспособность, способность к сотрудничеству и кооперации, профессиональная самостоятельность, инициативность, сверхнормативная профессиональная активность и др. Формирование одних личностно и профессионально значимых качеств происходит уже в процессе социализации личности, другие развиваются в процессе получения профессионального образования, третьи приобретаются в ходе профессионализации.

Развитие этих качеств в профессиональной школе требует использования психолого-педагогических технологий, актуальных при изучении всех учебных предметов и дисциплин. Помимо такого общего подхода оправданно введение в учебные планы блока дисциплин, основной целью которых является развитие метапрофессиональных качеств. К ним можно отнести такие учебные курсы, как «Социальные коммуникации», «Основы самоменеджмента», «Организационная психология», практикумы «Социально-профессиональное поведение», «Технология переговорной деятельности», «Деловое общение» и др.

В профессиональном образовании к профессиональным качествам и компетенциям и обучающихся, и обучающихся предъявляются одинаковые требования, поэтому изучению некоторых дисциплин можно придать харак-

тер совместного обучения. В любом случае, обучая – обучаемся сами. Хочется процитировать А. Сухомлинского: «Учитель, воспитай ученика, чтоб было, у кого потом учиться».

Одним из важнейших элементов имиджа образовательной организации является адекватная организационная (корпоративная) культура, без создания которой не может быть и речи об эффективности управления. Законодателями и носителями этой культуры являются все члены коллектива – от руководителя до младшего обслуживающего персонала, и происходит ее формирование двояко: как через указания «сверху», так и стихийно, по законам развития имиджа.

Корпоративную культуру организации обычно определяют как совокупность используемых неформальных процедур или преобладающую в организации философию, определяющую предпочтения относительно способов достижения целей и объясняющую причины текущего состояния дел. Компоненты корпоративной культуры представлены в табл. 5.

Таблица 5

Компоненты корпоративной культуры

Компоненты	Содержание	Пример
Ценности	Цели, идеалы, философия, признаваемые организацией в качестве важных	Выражение миссии компании
Ритуалы	Действия и перформансы, отражающие важные черты организации	Ежегодный обед, собрание
Герои	Члены организации, достигшие успеха в согласии с ее культурой	Ли Якокка («Крайслер»), Билл Гейтс («Майкрософт»)
Коммуникации	Сети, по которым передаются сообщения о работе и социальным вопросам	Командная цепочка
Нормы	Нормы, стандарты, пути выполнения работы в организации	Один день в неделю свободный стиль в одежде разрешен; привилегии при парковке
Истории, мифы и легенды	Пересказываемые примеры опыта	У каждой организации своя история
Климат	Ощущения, сформированные тем, как члены организации взаимодействуют друг с другом	Положительная оценка того, как в организации относятся к людям

Соответственно, основу содержания культуры организации составляют этические стандарты и постулаты. Они определяют остальные элементы содержания корпоративной культуры, к числу которых относятся:

- стиль отношений между работниками и, в частности, между руководителями и подчиненными;

- стиль принятия решений;
- управление проблемами и конфликтами;
- осуществление изменений;
- отношения с внешними компонентами микро- и макросреды; история организации, ее «фольклор»;
- ценности организации (как реальные, так и провозглашаемые руководством);
- установленные формальные процедуры.

Формирование специфической корпоративной культуры – обязательный процесс. Если руководство организации не занимается целенаправленно формированием постулатов и этических стандартов, то они возникают стихийно. Если же оно пришло к пониманию необходимости их целенаправленного формирования, то делает это, письменно формулируя принципы, затрагивающие такие сферы, как отношение к учащимся и их семьям, работодателям, общественности, к качеству образования, к инновациям, между преподавателями; ответственность перед учредителями и спонсорами, перед обществом и т. д. Постулируемые принципы, как правило, выражают лояльность, проявляемую во всех перечисленных сферах.

После того как постулаты и этические принципы сформулированы, они доводятся до сведения всех работников образовательного заведения. Но это не происходит автоматически, необходимы постоянные дополнительные усилия. Руководители, которые искренне стремятся к реализации провозглашенных принципов, вводят их в тренинговые программы, устанавливают постоянный контроль за их практическим воплощением, обязательно учитывают эти принципы в своей кадровой политике (например, не допускают, чтобы лица, нарушающие эти принципы, продвигались по служебной лестнице или получали более высокие категории, поощряют тех работников, которые достигли успеха в реализации принципов).

Термин «культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни педагогического коллектива, в том числе материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся традиции, ритуалы и даже манеру одеваться. С проявлениями организационной культуры мы сталкиваемся, едва переступив порог образовательного заведения. Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является именно организационная культура.

Вывод: именно культура является основополагающим фактором стратегии управления образовательной организацией и одной из главных составляющих имиджа, хотя это нередко остается неосознанным.

Носителем корпоративной культуры, как уже было сказано выше, является персонал – все члены коллектива. Как правило, это люди разного возраста, разного уровня культуры, образования и воспитания, каждый со своим индивидуальным набором личностных качеств, характером, темпераментом и сложившимися взглядами. Задача администрации – создать благоприятный микроклимат и условия для профессиональной самореализации работников. Для этого необходимо выстроить или реконструировать управленческую структуру так, чтобы каждый член коллектива чувствовал свою востребованность, эффективно использовал свои ресурсы и имел возможность для карьерного и творческого роста, мог реализоваться в профессиональном плане.

Создание имиджа через связи с общественностью – это работа по развитию, обновлению или общему улучшению отношения потребителей образовательных услуг к образовательной организации, какому-либо лицу или самим образовательным услугам.

Для корпоративной информации важна как внешняя, так и внутренняя аудитория. Свои сотрудники также должны быть охвачены кампанией: не может быть расхождений между своими и чужими. Как не может быть и расхождений между миром символическим, о котором мы говорим, и миром реальным. Для того чтобы информация срабатывала, реальность должна поддерживать коммуникативную политику.

Успех в создании и совершенствовании имиджа сопутствует тому, кто может разложить проблему до элементарных составляющих, чтобы затем собрать из них нечто целое. И здесь роль того или иного канала коммуникации становится доминирующей:

- 1) рекламная кампания должна иметь реалистические цели, учитывающие, что аудитория слабо заинтересована в сообщении;
- 2) недостаточно просто передать информацию. Следует комбинировать массовые и межличностные коммуникации для большей эффективности;
- 3) следует ориентироваться не на общую массу людей, а на разные целевые группы со своими предпочтениями.

Ритуал также оказывается наиболее удачным способом передачи необходимой информации, поскольку от его выполнения невозможно уклониться. М. Мамардашвили рассматривал ритуалы в аспекте возможности продлить человеческую память. Он говорил о том, что ритуалы переводят

чувствительность в бытие культурной памяти, и что благодаря этому живут человеческие чувства. Ибо сами по себе они не существуют, их деление обусловлено наличием мифа, ритуала [29].

Многочисленные исследования имиджа различных фирм помогли выявить следующие факторы, создающие имидж образовательной организации:

- учредители;
- местонахождение;
- удобство посещения;
- возможность получения необходимой информации по телефону;
- полнота информации;
- информативность рекламы,
- внешний вид сотрудников;
- широта оказываемых образовательных услуг;
- качество обслуживания;
- качество продукции (товара, услуги);
- выполнение обязательств;
- квалификация специалистов;
- отзывы бывших клиентов;
- привлекательность цен;
- вежливость персонала;
- количество филиалов;
- фирменные знак и одежда;
- меценатство;
- финансовая надежность;
- опыт работы на рынке.

Имидж может формироваться «рывками», стихийно. Желая привлечь абитуриентов, работодателей, учебные заведения при организации рекламной кампании нередко приукрашивают положение дел и обещают больше, чем могут выполнить: главное – привлечь абитуриентов. Однако, оказавшись вовлеченными в сферу образовательных услуг такого образовательного учреждения, потребители могут сильно разочароваться. Возникает парадокс: имидж образовательного заведения для потенциальных потребителей по-прежнему привлекателен, а для тех, кто уже пользовался его услугами, он стал отталкивающим. Парадокс раздвоения имиджа возникает потому, что руководство не может, не хочет, не стремится органи-

зовать деятельность своих работников так, чтобы поддерживать имидж образовательного заведения изнутри [5].

Регулятивными механизмами маркетинговой ориентации учебного заведения являются:

- долгосрочные цели – изучать потребителей образовательных услуг;
- долгосрочные интересы – расширять спектр образовательных услуг;
- развитие потребностей учебного заведения – «Наш имидж – наш выпускник»;
- рекламные кампании – помочь потребителям образовательных услуг в выборе;
- отношение к потребителям образовательных услуг – удовлетворить все запросы;
- стратегия поведения – работать так, чтобы потребители образовательных услуг пришли сами;
- тактика поведения – найти, изучить, понять, удовлетворить.

Важно еще раз подчеркнуть, что имидж образовательной организации формируется самим поведением работников в той мере, в какой они принимают исходный постулат рыночной философии – ориентация на потребителя образовательных услуг. Профессионализм персонала заключается не в том, чтобы убедить абитуриента, а в том, чтобы эта убежденность сама пришла к нему из информации об образовательном заведении и опыте его работы в сфере образования.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дополните:

В качестве функций корпоративного имиджа выделяют _____

2. Перечислите составляющие фирменного стиля компании.

3. Установите соответствие между способом формирования имиджа и его содержанием:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1) Производственно-экономический | А) Планирование конкурентной борьбы, продвижение продаж, проведение PR-кампаний |
| 2) Маркетинговый | Б) Развитие корпоративной культуры |
| 3) Клиентурный | В) Улучшение качества продукции и внедрение новых технологий |
| 4) Кадровый | Г) Формирование культуры взаимоотношений с клиентами и партнерами, налаживание обратной связи. |

4. Заполните таблицу:

Компонент	Составляющие
Имидж образовательных услуг	
Имидж потребителя	
Внутренний имидж	
Имидж основателя (руководителя)	
Имидж персонала	
Визуальный имидж	
Социальный имидж	
Бизнес-имидж	

5. Имидж включает в себя две составляющие: рациональную и эмоциональную. В чем суть каждой из них?

6. Что представляет собой основное правило положительного образа фирмы?

7. Расскажите о компонентах имиджа и их составляющих.

8. Что такое волнообразный характер имиджа?

9. С какой особенностью образовательной услуги связана такая составляющая имиджа, как местонахождение учебного заведения?

10. Из приведенного перечня составляющих имиджа различных фирм выделите те, которые являются существенными для учебного заведения.

11. Проведите маркетинговое исследование в учебном заведении по оценке имиджа.

12. На основе данных проведенного исследования оцените имидж учебного заведения с точки зрения реальных потребителей образовательных услуг.

13. Определите ключевые факторы имиджа вашего учебного заведения и наиболее слабые места.

14. Разработайте примерную программу действий по использованию регулятивных механизмов маркетинговой ориентации вашего учебного заведения.

2.7. Имидж руководителя образовательного заведения

Основные понятия

Имидж – набор определенных качеств, который часто понимают как чью-либо индивидуальность. Но как сконструированный образ он может иметь практически любые специально выработанные характеристики, соответствующие ожиданиям окружающих, т. е. выступать как некая ипостась личности.

Лидерство – процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Это процесс психологического влияния, основанного на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. Чем выше авторитет руководителя, тем сильнее его воздействие на сотрудников.

Руководство – процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, вверенной ему обществом или коллективом. Руководство основано на принципах властного отношения, распорядительства, социального контроля и применения дисциплинарной практики вплоть до принуждения несознательных элементов.

Стиль руководства – устойчивая система способов, методов и форм руководства, используемая в практической деятельности конкретным руководителем.

2.7.1. Функции имиджа личности, механизмы его формирования

Имидж – это набор определенных качеств, который часто понимают как чью-либо индивидуальность. Но как сконструированный образ он может иметь практически любые специально выработанные характеристики, соответствующие ожиданиям окружающих, т. е. выступать как некая ипостась личности.

Характеристики имиджа иногда подразделяют на социальные и символические.

Социальные характеристики имиджа часто зависят от политической ситуации и могут конструироваться заново после тщательного анализа сложившейся обстановки. Символические характеристики, напротив, являются устойчивыми, так как они – продукт идеологии и культуры.

Еще одна характеристика имиджа, которая нередко подчеркивается исследователями, – это его функциональность. Имидж не является самоцелью, хороший имидж нужен для чего-то, с его помощью мы можем достичь целей, более эффективно решить поставленные задачи и т. д.

В отечественной литературе выделяют три подхода к имиджу:

- функциональный;
- контекстный;
- сопоставительный.

Ф. Джевкинз, сторонник функционального подхода, выделяет следующие типы имиджа [19]:

- зеркальный – имидж, свойственный нашему представлению о себе;
- текущий – вариант имиджа, характерный для взгляда со стороны;
- желаемый – данный тип имиджа отражает то, к чему мы стремимся;
- корпоративный – имидж организации в целом, а не каких-то ее отдельных подразделений или результатов ее работы;
- множественный – такой имидж образуется при наличии ряда независимых структур вместо единой корпорации.

Контекстный подход к имиджу означает, что его формирование должно носить целостный, согласованный характер, учитывать условия реализации, а отдельные черты – не противоречить друг другу. Системный характер имиджа позволяет по одной видимой черте вызывать в массовом сознании сопутствующие характеристики. При этом необязательно ставить задачу завоевания всеобщей любви.

Следует отметить внешний и внутренний аспекты, составляющие целостный облик человека. Внешний аспект – это множество элементов – от обуви до головного убора. Это и лицо, и одежда, и походка, и мимика, и манеры поведения, голос, жесты. Здесь иногда требуется помощь стилиста, визажиста...

Внутренний аспект имиджа имеет особо важное значение, потому что отражает духовную основу личности, ее менталитет, интеллект, интересы, потребности, ценности, цели, смысл жизни, мастерство, т. е. все, что определяет сущность человека, его предназначение в мире. Древнекитайский мыслитель Конфуций говорил, что человек измеряется не с ног до головы, а от головы до неба. Это необходимо учитывать в процессе создания обаятельного образа.

Кроме того, существует энергоинформационное поле человека, сейчас активно изучаются его структура и воздействие. Эксперименты, про-

водимые с использованием приборов, демонстрируют, как меняется энергетическое поле человека в зависимости от разнообразных состояний и внешних условий, замеряется сила личностного воздействия людей друг на друга. Из всего набора характеристик в работе над имиджем отбираются те, которые, несомненно, должны позитивно оцениваться окружающими.

Имидж человека вытекает из прошлого опыта и является сложным системным образованием, сочетающим в себе ряд частных имиджей. Он должен носить целостный характер, все его черты – быть согласованы, не противоречить друг другу (рис. 20).

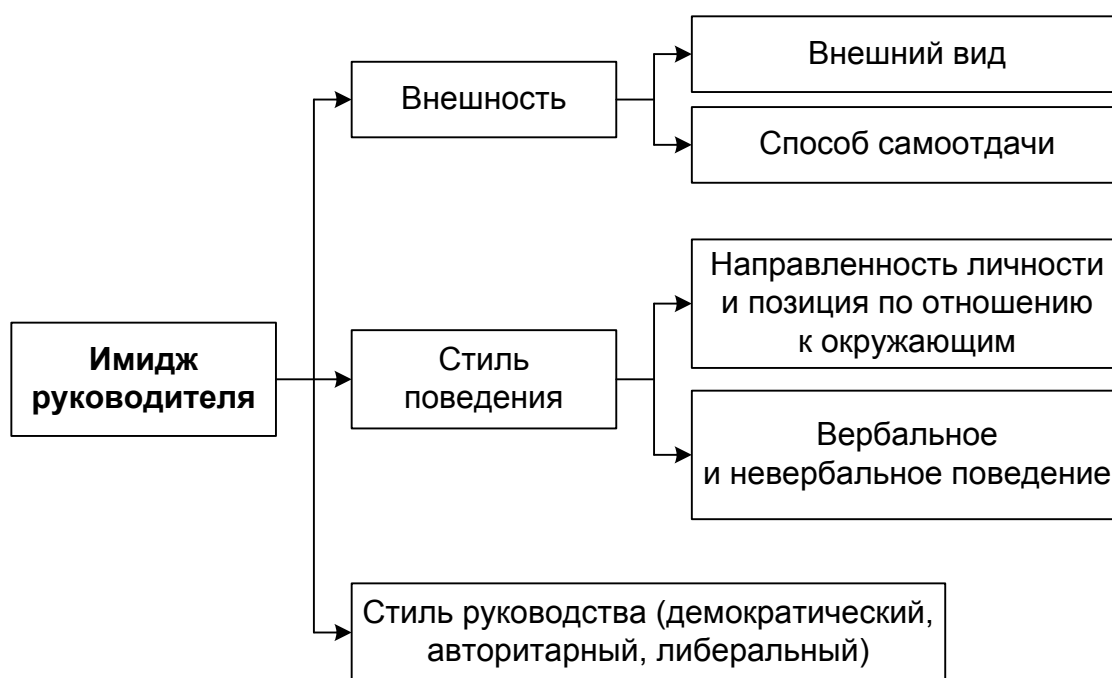


Рис. 20. Структура имиджа руководителя

Говоря о структуре имиджа, следует отметить его технологические функции межличностной адаптации. Благодаря правильно избранному имиджу можно быстро войти в конкретную социальную среду, привлечь к себе внимание, оперативно установить доброжелательные отношения.

Высвечивание лучших личностно-деловых качеств. Благоприятный имидж дает возможность зрительно представить наиболее привлекательные качества человека, позволяя соприкасающимся с ним людям познавать именно эти черты, вызывающие симпатию или доброе расположение.

Затенение негативных личностных характеристик. Посредством макияжа, дизайна одежды, аксессуаров, прически и т. д. можно отвлечь людей от тех недостатков, которыми обладает человек.

Необходимо обратить внимание на привлекательный имидж, так как он невольно притягивает к себе людей, импонирует им, а потому они психологически легче располагаются к тому, что говорит или демонстрирует человек, обладающий им.

Преодоление возрастных рубежей. Искусно владея технологией самопрезентации, что конкретно проявляется в удачном выборе моделей поведения и исполнении различных ролей, можно комфортно себя чувствовать при общении с людьми разного социального положения и с разным профессиональным статусом, не сковывая себя комплексом собственного возраста.

Имидж бывает достоянием конкретного лица, а также групповым (например, имидж фирмы или государственной структуры). Как правило, имидж – явление положительное. Вместе с тем, в жизни немало фактов, когда личность берет на вооружение эпатажные модели поведения, тем самым привлекая к себе внимание людей и получая доступ к средствам массовой информации.

К сожалению, имеется немало людей, которые недооценивают роль имиджа в деловом преуспевании, хотя известно, что доброе имя всегда располагает людей. Если принять во внимание этнопсихологическую особенность россиян (имеется в виду склонность к слухам), то станет очевидно, что привлекательный имидж предпринимательской структуры является мощным рекламным фактором и естественным условием расположения клиентов к сотрудничеству.

При разработке имиджа, к примеру, предпринимательской структуры составляется концепция ее деловых намерений, тщательно прописываются кадровые и технико-экономические характеристики, спонсорские и меценатские возможности. Затем создается технология презентации предпринимательской структуры «для глаз и ушей» партнеров и клиентов, для воспроизводства позитивного социального «эха». При реализации проекта задействуются реклама (особо тщательно готовятся пресс-релизы для СМИ), PR-методы, дизайнеры для внутреннего и внешнего обустройства офиса.

Особое внимание придается подготовке персонала на предмет умения производить приятное впечатление на деловых партнеров и клиентов. Организуется специальная работа по освоению правил служебной этики и делового этикета, проведения брифингов и переговоров. В процессе такой работы нередки факты, когда фирмы обращаются к имиджмейкерам с просьбой создать «кодекс профессиональной чести» сотрудников, провести серию практикумов, обучить технологиям протокольного общения.

При формировании имиджа любой структуры личная ответственность возлагается, прежде всего, на ее руководителей. Вот почему целесообразно проводить с администраторами практические занятия по подготовке и произнесению спичей, по приему посетителей в своем кабинете, по общению с персоналом, по отработке модели поведения в командировках, по соблюдению требований к собственному внешнему виду. Иногда имиджевую подготовку по особой программе проходят «выездные» жены руководителей. Как свидетельствует практика, инвестиции, затраченные на эти мероприятия, себя оправдывают.

Различают следующие типы имиджа:

- 1) корпоративный (имидж компании, фирмы, предприятия, учреждения, политической партии, общественной организации и т. д.);
- 2) индивидуальный (имидж политика, бизнесмена, артиста, руководителя, лидера общественного движения и т. п.).

Содержание и механизмы формирования этих имиджей различны, но есть и общее.

И в том, и в другом случае, т. е. и по отношению к организации, и по отношению к индивиду (личности), можно говорить об имидже внешнем и внутреннем. Внешний имидж организации – это ее образ, представление о ней, формирующееся во внешней, окружающей ее среде, в сознании «контрагентов» этой организации – клиентов, потребителей, конкурентов, органов власти, СМИ, общественности. Внешний имидж индивида складывается из различных форм вербального, визуального, этического, эстетического выражения и поведения, а субъектами являются те люди, которые вступают с ним в прямой или опосредованный контакт.

Английская исследовательница Э. Сэмпсон, говоря о личностном имидже, выделяет в зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов три вида имиджа: самоимидж, воспринимаемый имидж и требуемый имидж [44]. Эта типология отражает взгляд на имидж с разных позиций: со стороны своего Я и со стороны других людей, со стороны реалий и со стороны желаний. Самоимидж вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения, доверия к себе.

Воспринимаемый имидж – это то, как нас видят другие. Естественно, их точка зрения может отличаться от нашей. Мы часто не знаем, как к нам относятся на самом деле, как реально о нас отзываются.

Требуемый имидж определяется тем, что ряд профессий (ролей) требует определенных имиджевых характеристик. В некоторых случаях этому способ-

ствуется тип одежды. Военная форма, судебная мантия, царская корона – все это имиджевые знаки, указывающие на исполнителей конкретных ролей, они как бы входят в набор символов, необходимых для исполнения этих ролей.

Некоторые исследователи в качестве самостоятельного выдвигают тип харизматического имиджа. Понятие харизмы, харизматического руководителя ввел классик социологии М. Вебер. Он писал: «Преданность харизме пророка или вождя на войне, или выдающегося демагога в народном образовании или в парламенте как раз и означает, что человек подобного типа считается внутренне “призванным” руководителем людей, что последние подчиняются не в силу обычая или установления, но потому, что верят в него. Правда, сам “вождь” живет своим делом, “жаждет свершить свой труд”, если только он не ограниченный и тщеславный выскочка. Именно к личности вождя и ее качествам относится преданность его сторонников апостолов, последователей, только ему преданных партийных приверженцев» [8, с. 68].

Сейчас, благодаря развитию средств массовой информации, особенно телевидения, сохранить и удержать харизму затруднительно, так как она в значительной мере покоится на закрытости, на приписывании «вождю», «герою» не существующих у него качеств. Однако появляется новое – харизматичностью наделяют лидера, используя его максимальную открытость публике (президент, поп-звезда).

Закрытый имидж тоже можно считать типом имиджа. Он был характерен для многих советских руководителей. Каждый человек может вписать в этот имидж те черты, которые сам считает для себя убедительными – как черная дыра, он готов принять все. И чем меньше информации будет иметь аудитория, тем серьезнее и значительнее начинает выглядеть фигура такого руководителя. В зависимости от сферы деятельности, от социального контекста, в котором формируется имидж, можно выделить имидж в политике (и политиков), имидж бизнеса, имидж масс-медиа (имидж поп-звезд), имидж организации, имидж страны. Эти имиджи различаются и по содержанию, и по механизму формирования, и по формам проявления.

Таким образом, формирование имиджа может и должно быть включено в систему рационального социального управления, так как здесь скрывается широкий пласт еще не использованных управленческих резервов. Не все практические работники, руководители осознали значение имиджа в деле презентации себя, своих фирм и организаций контрагентам и общественности, многие продолжают действовать по известному рекламному слогану: «Имидж – ничто, жажда – все!». И проигрывают в конкурентной борьбе [7].

Формирование имиджа руководителя может протекать стихийно (спонтанно) или целенаправленно. В первом случае это естественный процесс, проходящий без внешнего давления, одним из результатов которого является становление человека как индивидуальности (рис. 21).

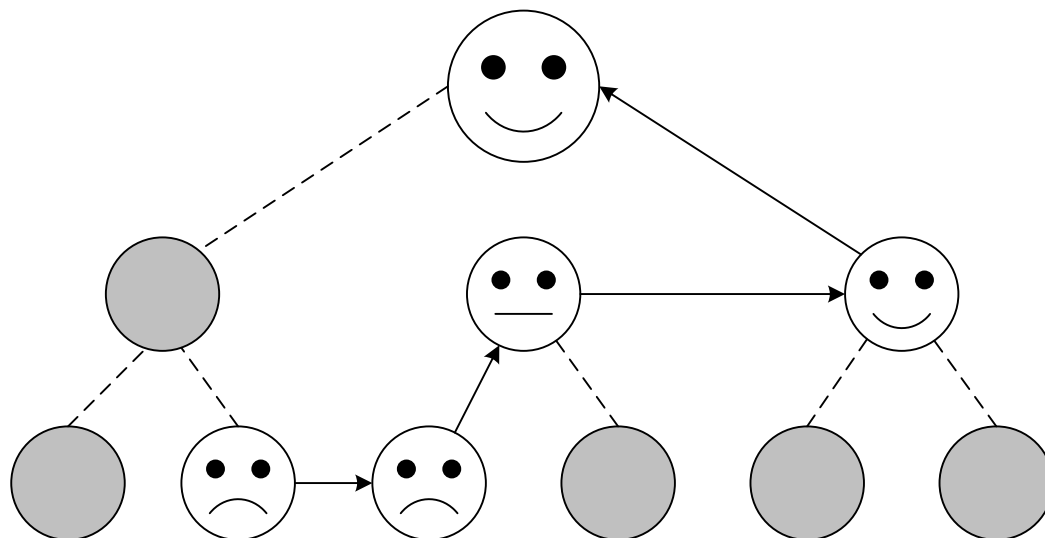


Рис. 21. Естественное формирование имиджа

Руководитель выступает той личностью, которой он является на самом деле (или тем, кем ему легче всего быть). Имидж такого рода не требует изменений в том случае, если он гармонично сочетается с особенностями организационной культуры и занимаемой должности. Обычно эта ситуация имеет место тогда, когда человек занимает пост руководителя в результате продолжительной вертикальной и горизонтальной карьеры в одной организации (такая практика широко распространена в Японии, однако руководящие посты японцы занимают не раньше шестидесяти лет).

Активная работа по формированию имиджа требуется в следующих случаях:

- руководитель является «чужим» по отношению к организации (антикризисное управление);
- руководитель не имеет большого опыта управления;
- в системе управления персоналом есть конфликтные точки;
- размер организации столь велик, что сотрудники не могут составить адекватное представление о деятельности руководителя и его личности (и это приводит к снижению трудовой мотивации);
- существуют внешние причины для создания имиджа руководителя как некоего аналога торговой марки предприятия.

Здесь создание имиджа связано с «надеванием» некоторой «маски», и успех в этом случае обусловлен двумя основными факторами: тем, насколько правильно выбрана маска, и тем, насколько она близка личности самого руководителя (рис. 22).

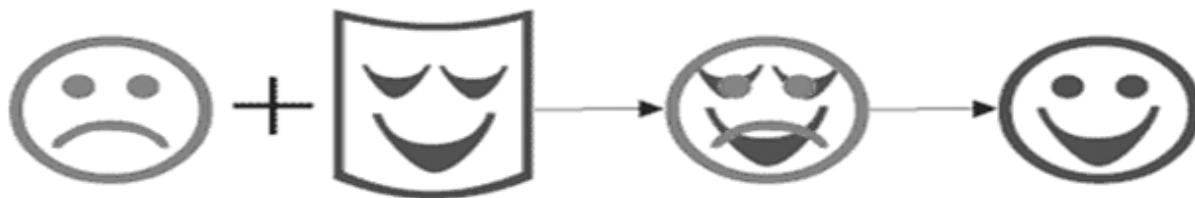


Рис. 22. Искусственное формирование имиджа

От правильности выбора маски зависит, насколько имидж будет соответствовать типу корпоративной культуры и, следовательно, насколько он окажется эффективным. Второй фактор влияет на скорость и легкость процесса формирования имиджа, а также является предпосылкой гармоничного встраивания маски в структуру личности руководителя.

Процесс искусственного формирования имиджа связан чаще всего с проведением специальных мероприятий и процедур индивидуальной и организационной работы и требует тщательного анализа внутренних условий жизнедеятельности организации.

2.7.2. Критерии имиджа личности руководителя

Стиль руководства – это устойчивая система способов, методов и форм руководства, используемая в практической деятельности конкретным руководителем. Различают общий и индивидуальный стили руководства.

Общий стиль руководства проявляется в научном подходе ко всем общественным процессам, в высокой требовательности, нетерпимости к бюрократизму и формализму в управлении. Конкретно он может выражаться в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению и т. д.

Индивидуальный стиль зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации применяются различные стили в определенных сочетаниях

В зависимости от личных качеств различают три типа руководителей: автократ, демократ, либерал, а индивидуальный стиль руководства, соответственно, может быть автократическим, демократическим, либеральным.

Одним из параметров, определяющих имидж руководителя, является стиль руководства (табл. 6).

Таблица 6

Характеристика стилей руководства

Параметр взаимодействия с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Принятие решений	Решения принимаются единолично	Решения принимаются после обсуждения в группе	Решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководства
Способ доведения решения	Приказы, распоряжения, команды	Предложения, советы	Просьбы
Отношение к ответственности	Руководитель или берет полностью на себя, или полностью перекладывает на подчиненных	Коллективная ответственность	Руководитель снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляется	Поощряется	Отдается в руки подчиненных
Отношение к квалифицированным кадрам	Стремится подавить	Стремится максимально эффективно их использовать	Опускает их в «свободное плавание»
Отношение к недостаточности собственных знаний	Недостатков нет и не может быть «по определению»	Постоянно повышает свою квалификацию	Считает, что это не имеет значения
Стиль общения	Держит дистанцию	Поддерживает дружеское общение	Избегает общения
Характер отношений с подчиненными	В зависимости от настроения	Общается как с равными	Мягкая манера поведения
Отношение к дисциплине	Жесткая формализованная дисциплина	Сторонник дисциплины «разумной достаточности»	Формально-популярительское отношение
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Неотвратимость наказания – основной метод стимулирования	Используются различные методы поощрения и наказания	Безразличие

Автократический (директивный) стиль управления характеризуется максимальной централизацией власти. Руководитель-автократ единолично решает все вопросы, не советуясь, как правило, с коллективом и ближайшими помощниками; старается участвовать во всех делах, не позволяет подчиненным принимать какие-либо решения без его санкции, не терпит возражений и замечаний в свой адрес, требует строгого выполнения приказов, инструкций [5]. При таком стиле руководства снижаются активность и инициативность сотрудников, их ответственность, складывается неблагоприятный психологический климат. Автократический стиль целесообразно применять в отстающих коллективах при низком уровне развития сотрудников, при возникновении критических ситуаций, когда требуется принятие решительных мер.

Демократический (коллегиальный) стиль управления характеризуется тем, что руководитель-демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. При выработке и принятии решений он советуется с подчиненными по наиболее сложным и актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность, активность и инициативу, доверяет ответственную работу, помогает их профессиональному росту. Руководитель-демократ отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. В условиях демократического стиля руководства создаются условия для широкого и свободного обмена мнениями по различным вопросам в коллективе и выработки решений на их основе. Дисциплина и порядок держатся на сознательности работника, а не на страхе перед руководителем. В таких коллективах наблюдается общность взглядов, отсутствуют, как правило, конфликтные ситуации, высок престиж руководителя. Однако, когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприменим.

Либеральный (разрешительный) стиль руководства характеризуется тем, что руководитель-либерал не принимает активного участия в деятельности подчиненных. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами и предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов. Его роль сводится к функциям консультанта, координатора, организатора, снабженца, контролера. Либеральный стиль руководства дает положительные результаты, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих большими способностями к самостоятельной работе, дисциплинированных и ответственных. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику.

Наиболее успешно руководитель-либерал управляет коллективом еще и тогда, когда в нем имеются энергичные и знающие помощники, которые могут взять на себя функции руководителя. В этом случае практически коллективом руководят и принимают решения заместители, они же и разрешают конфликтные ситуации. Управленческие функции при либеральном стиле руководства может взять на себя и сильный неформальный лидер. В этом случае руководитель должен выявить «платформу» лидера и умело воздействовать на него, чтобы не допустить анархии, ослабления дисциплины и возникновения неблагоприятного социально-психологического климата. Руководитель-либерал, которым руководят подчиненные, слышит у них «хорошим человеком», но это продолжается до тех пор, пока не возникнет конфликтная ситуация. Тогда недовольные подчиненные выходят из повиновения, либеральный стиль руководства перерастает в попустительство, что ведет к еще большим конфликтам, дезорганизации и ухудшению трудовой дисциплины.

Таким образом, стиль руководства определяется особенностями личных контактов с подчиненными. Вообще же стиль руководства должен быть гибким, инициативным и одобряться подчиненными.

Следующим параметром, определяющим имидж руководителя, является *стиль поведения*, который включает в себя направленность (способности) личности, позицию по отношению к окружающим и вербальное и невербальное поведение.

По определению А. Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности [27]. По его мнению, различают специфические (отдельные) способности и общую способность (одаренность) личности [26]. Но успешность деятельности руководителя зависит еще и от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качеств личности.

Сильного руководителя отличают использование разнородных приемов и методов управления, обилие управленческих умений. Общая способность к управленческой деятельности предполагает наличие следующих управленческих черт и умений:

1. Эффективное использование времени. Четкое планирование работы руководителя должно обеспечить эффективность использования его рабочего времени, что дает возможность руководителю восстановить силы после работы для успешного продолжения деятельности.

После определения целей руководитель составляет для себя индивидуальную программу мероприятий для выполнения поставленных перед

ним задач. Практика показывает, что чем больше времени затрачено на планирование работ, тем меньше его уходит на решение непосредственных управленческих проблем.

В индивидуальном плане работы следует предусмотреть время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях и т. д.; для личных бесед или совещаний в более узком кругу (консультации с выше- и нижестоящими руководителями, с сотрудниками, беседы с коллегами и подчиненными и др.); для приема посетителей; для участия в собраниях коллектива работников и конференциях; для учебы, командировок и т. д.; для обхода возглавляемого подразделения; личное время (перерывы).

Учитывая регулярно повторяющиеся работы (совещания, разбор почты, прием работников) в строго определенные часы и дни недели, можно наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить большое количество времени. При этом планировать свою работу руководитель может на более значительные отрезки времени (квартал, год) путем разработки «регламентов работы».

2. Умение решать нестандартные управленческие проблемы, не имеющие готовых решений, связанные с конкретными, иногда конфликтными, ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен.

3. Умение мыслить масштабно. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит. Одна из основных психологических трудностей руководителя, только назначенного на должность, – это приведение масштаба своего мышления в соответствие с новым рангом. Степень легкости и эффективности перестройки мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности. Чем способнее руководитель, тем ему легче изменить масштаб своего мышления, а чем он сильнее, тем лучше сумеет реализовать свои способности. Чтобы стать хорошим руководителем высокого ранга и приобрести самосознание такого руководителя, нужно, как правило, пройти все ступени должностной лестницы. Сильный руководитель вдумчиво подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если не согласен с ними, то свои контраргументы тщательно обосновывает.

4. Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора

и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, слабый руководитель – слабых. В первом случае можно говорить о положительной, а во втором – об отрицательной самоорганизации управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной самоорганизацией. Каждого руководителя и специалиста может оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель и специалист более высокой квалификации.

5. Умение улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценивать эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать слабых подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разбираться в нестандартных ситуациях, опираясь на автократические методы руководства. Иногда он может возложить свои полномочия на сильных подчиненных, поставив перед ними задачи общей формы, используя при этом демократические методы руководства и ориентируясь на их способности и умения.

В числе других важных личностных черт и характеристик руководителя следует выделить:

- его способность доминировать в коллективе;
- уверенность в себе;
- эмоциональную уравновешенность;
- ответственность;
- предприимчивость;
- общительность и независимость.

Кишиневские психологи В. Я. Квитко и Л. Б. Полингер провели сравнительный анализ структуры личности сильных и слабых руководителей с помощью психологических тестов, который дал возможность выделить качества, чаще всего присущие сильному руководителю. Лица с высокой общей способностью к управленческой деятельности обычно менее консервативны; пластичны и свободны в поведении; более удовлетворены жизнью; терпимы и уживчивы; лучше ладят с людьми; естественны; склонны брать на себя ответственность за разрешение конфликтов и сложных ситуаций; свободны от шаблонов; благожелательны; прямолинейны; самоуверенны; реалистичны в суждениях; практичны; несколько жестки

и черствы по отношению к окружающим; эмоционально стабильны; обладают высоким творческим потенциалом [24].

Ключевыми факторами, определяющими продвижение на высший уровень руководства и развитие карьеры, являются:

- 1) личное желание занять высокий руководящий пост;
- 2) умение работать с людьми;
- 3) готовность рисковать и брать ответственность на себя.

Далее следуют: приобретение значительного опыта руководящей работы и выполнение разнообразных функций до 35-летнего возраста; способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами; умение при необходимости легко менять стиль управления; семейная поддержка; техническая подготовка; специальная управленческая подготовка и т. д. Но упор сделан на умении работать с людьми, сочетающемся с готовностью к риску. По мнению большинства опрошенных, без высокой коммуникабельности, умения управлять людьми и делегировать свои полномочия успеха не жди – это наиболее существенные аспекты деятельности руководителя. Свои личные знания и виды деятельности руководители ранжировали (распределили по степени важности) следующим образом: принятие решений, самодисциплина, аналитические способности, гибкое поведение, умение хорошо распределять свое время, знание дела. В других преуспевающих руководителях опрашиваемые (респонденты) видят следующие важные качества: умение ставить четкие цели и стремиться к их достижению; обладать разносторонними способностями; уметь ладить с людьми; быть честными, последовательными в своих поступках и словах, справедливыми, обаятельными; уметь сочувствовать [24].

Наряду с качествами сильного руководителя можно выделить характерные признаки слабого руководителя:

- 1) постоянно сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним;
- 2) убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому старается все делать сам;
- 3) занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет свободного времени;
- 4) принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая телеграмму. При этом одновременно консультирует стоящего у письменного стола сотрудника;
- 5) его письменный стол всегда загружен бумагами;

- 6) работает по 10–14 ч в сутки;
- 7) в своем портфеле носит непрочитанные бумаги с работы домой, а из дома на работу;
- 8) решение старается отложить на завтра – ведь вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой;
- 9) никогда ничего не решает до конца.
- 10) все видит «белым» или «черным», для него нет оттенков, полутонов, нюансов;
- 11) склонен «из мухи делать слона»; случайным, второстепенным деталям придает слишком большое значение, не способен отличить главное от второстепенного;
- 12) старается принять наилучшее решение, вместо того чтобы принять выполнимое;
- 13) фамильярен с подчиненными, похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя;
- 14) готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен сваливать вину за свои ошибки на других;
- 15) работает по принципу «открытых дверей»: к нему в кабинет идет, кто хочет, когда хочет и по любому поводу;
- 16) когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке; в президиуме занимает место в первом ряду.

Большую роль в имидже руководителя играет его авторитет. От авторитета руководителя во многом зависит эффективность руководящей деятельности. Мнение о том, что с получением определенного поста руководитель автоматически приобретает авторитет, глубоко ошибочно. Авторитет – личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции.

Лидерство – процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Это процесс психологического влияния, основанного на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. Чем выше авторитет руководителя, тем сильнее его воздействие на сотрудников.

Руководство – процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, вверенной ему обществом или коллективом. Руководство основано на принципах властного отношения, распорядительства, социального контроля и применения дисциплинарной практики вплоть до принуждения несознательных элементов.

Следовательно, авторитет руководителя трудового коллектива имеет две стороны, два аспекта: личный, выражающийся в способностях руководителя к лидерскому влиянию; общественный, выражающийся в обладании руководителем властью и должностным престижем. Авторитет предполагает добровольное, основанное на уважении и сознательности выполнение распоряжений руководителя подчиненными и его умение делегировать им работу.

Организовать работу своих подчиненных – это значит распределить между ними конкретные задания. Такая форма взаимоотношений между начальником и подчиненными называется делегированием полномочий. От того, насколько руководитель владеет искусством делегирования, зависят эффективность работы подчиненного ему подразделения и, соответственно, качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы постоянно улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, не настоящий руководитель. Он должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Делегировать можно ответственность и власть, но при этом не следует забывать, что если работа не будет сделана или будет сделана плохо, то наказание все-таки понесет руководитель как единоначальник.

Делегирование нужно использовать в следующих случаях:

1. Когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем руководитель. При этом не нужно опасаться признания того, что подчиненные в чем-то лучше разбираются. В этом нет ничего страшного для репутации руководителя, тем более что все равно никто не думает, будто руководитель во всем без исключения разбирается лучше всех. Главное – умение с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных.

2. Когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой.

3. Когда необходимо высвободить время и силы, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение. В это время все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Авторитет руководителя и профессиональная этика тесно связаны. На авторитет руководителя оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся демократизм общения руководителя с подчиненными, коллегами по работе; его доступность, внимательность; умение создать товарищескую атмосферу доверия; вежливость и корректность в обращении; точность и ответственное отношение к данному слову. Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебного этикета смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему, влияет на социально-психологический климат в коллективе. По мнению некоторых авторов, примерно 3/4 рабочего времени руководителя уходит на общение с исполнителями, а также с выше- и нижестоящими руководителями.

Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствием замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должна сопровождаться эмоционально положительным тоном общения. Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при этом вызывающий у партнеров эмоционально отрицательный тон общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительного контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обстоятельств конкретного производства, его общение обязательное, вынужденное. Противоположным качеством общительности является замкнутость, или необщительность.

Немаловажное значение в общении с людьми имеет культура речи. Она предполагает лингвистические умения и навыки (умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы), использование словесных формул вежливости («благодарю», «извините» и т. д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатления в душах людей.

Дейл Карнеги в книге «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей» писал: «Наиболее значительных успехов в делах добиваются те люди, которые в добавление к своим знаниям обладают еще умением говорить и склонять людей к своей точке зрения. Умение говорить – это наикратчайший путь в известность. Оно придает человеку чувство уверенности в своих силах и поднимает его над толпой» [17, с. 6]. Д. Карнеги уверен, что любой человек может говорить так, что будет приятен и знаменит в обществе – главное, чтобы он обладал верой в себя и идеей, которая воспламеняла бы его. «Чтобы развить веру в себя, – пишет Карнеги, – нужно делать то, что Вы боитесь делать, и внимательно разбирать наиболее удачные случаи из опыта; нужно преодолеть страх в себе и опасения, развивать мужество» [17, с. 7].

Недопустимым для руководителя является сквернословие. Можно сто раз говорить учащимся о вреде сквернословия, но если они однажды услышат нецензурщину от директора – нет лучшего доказательства фальши воспитателя.

Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудированным, образованным человеком, уметь убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве, уметь общаться с людьми. Многочисленные литературные источники, практика ученых, социологов, психологов показывают, что при общении с людьми желательно придерживаться следующих правил:

1. Необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним. Альфред Адлер, венский психолог, в книге «Наука жить» пишет: «Индивидуум, который не проявляет интереса к своим собратьям, переживает наибольшие трудности в жизни и причиняет наибольшие несправедливости другим. Из среды подобных личностей происходят неудачники и банкроты. При встречах с людьми нужно быть приветливыми, вежливыми, стремиться поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих, улыбаться людям. Улыбайтесь настоящей улыбкой, идущей из глубины души! Невеселый на работе редко добивается успеха. Вы должны встречать людей с радостью, если хотите, чтобы они радовались встрече с Вами. Если не хотите улыбаться, пойте песни» [1, с. 51].

2. Нужно уметь давать указания своим подчиненным. В основном указания выражаются в форме приказа или просьбы. Приказная форма необходима в экстремальных условиях (угроза срыва задания, нарушение

правил техники безопасности и т. д.). Приказ необходим также при выдаче поручений, входящих в круг прямых обязанностей подчиненного. Но тон приказа должен быть вежливым, так как на угрожающий тон подчиненные со временем перестают реагировать, и эффективность указаний снижается. Подчиненные лучше воспринимают указание в форме просьбы, чем приказа. Никто не любит приказного тона. Поручения, не входящие в круг обязанностей подчиненного, следует давать только в форме просьбы.

3. Нужно постараться запомнить имена подчиненных и обращаться к ним непринужденно, но ошибки в именах недопустимы. Обращаться к подчиненным следует на «Вы». Это способствует поддержанию нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины.

4. В служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу. «Всегда поступайте так, чтобы у другого создавалось ощущение своей значительности. Давайте людям то, что вы хотели бы получить для себя... Неоспоримой истиной является то, что каждый встреченный вами человек в чем-то ощущает свое превосходство над вами; самый верный путь к его сердцу – это дать ему в тонкой форме понять, что вы признаете его значительность в его маленьком мире, и признаете это искренне» [17, с. 30].

5. Нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на их место. Критиковать подчиненных нужно достаточно осторожно, так как критика, осуждение, высказывание недовольства в чей-либо адрес способны причинить боль, моральную травму. Постоянные мелочные упреки и «разносы» деморализуют работников, подрывают их веру в свои силы и в справедливость руководства. Однако пренебрегать критикой также нельзя. Поэтому прежде чем подвергнуть кого-либо критике «с высокой трибуны», необходимо провести большую индивидуальную работу с подчиненными, и уж если это не даст ожидаемых результатов, применить такую критику как крайнюю меру. При выборе форм и методов критики (как, впрочем, и поощрения) в адрес подчиненного опытные и воспитанные руководители учитывают возраст, пол, темперамент критикуемого. Например, женщины более чувствительны к замечаниям, чем мужчины. Если вы хотите указать подчиненному на ошибку, то лучше начните с признания его достоинств, а затем перейдите к замечанию. Прежде чем критиковать другого, скажите сначала о своих недостатках – это только укрепит ваш авторитет; чтобы не вызвать ненависти, критикуя людей, нужно делать это

в косвенной форме (т. е. не указывая на конкретное лицо). Каждый руководитель должен, в свою очередь, прислушиваться к замечаниям подчиненных – это укрепляет в них ощущение сопричастности к управлению и поднимает авторитет руководителя.

6. Умение приветствовать людей также способствует авторитету руководителя. Придя на работу, он должен приветствовать своих коллег, если вошел в помещение позже других (отвечают на приветствие лишь те, кто находится поблизости от него, а не хором). При встрече с большой группой знакомых не нужно каждому жать руку по очереди. Но если руководитель подал руку знакомому, беседующему с двумя–тремя не знакомыми ему людьми, то он должен их приветствовать так же, называя при этом себя. В остальных случаях, как правило, первым приветствует начальника подчиненный, но руку для рукопожатия первым подает начальник. Женщин начальник приветствует первым, так же как и ветерана труда и старшего по возрасту. Но молодая девушка должна первой поздороваться с начальником. Следует отметить, что форма приветствия оказывает значительное влияние на настроение людей перед началом рабочего дня.

7. Умение слушать является критерием коммуникабельности. Хороший собеседник должен быть и хорошим слушателем. Великий мыслитель прошлого Плутарх говорил: «Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо».

В понятие владения невербальным языком входят не только умение интерпретировать жесты, мимику партнера, но и контроль за своим поведением. Почему по проявлениям знания невербального этикета судят об общей культуре человека? Сравните вежливое положение лицом к собеседнику и невежливое спиной к нему. Жестом можно приветствовать и прощаться с человеком, обращаться к знакомому и незнакомому. Жестом можно обидеть собеседника, а можно доставить ему радость. Многие из нас знают разницу между жестом торжественным и развязным, дружеским и официальным. Поэтому жест может многое рассказать о человеке, о его воспитанности и культуре поведения. Французский психолог Франсуа Сюзже подсчитал, что при разговоре люди придают словам 7 % значимости, интонации – 38 %, мимике и жестам – 55 %. Всего один жест может изменить смысл произнесенных слов!

Об уровне общей культуры человека, его тактичности, деликатности и вежливости можно судить по используемым в той или иной ситуации

жестам. Специалисты в области невербального этикета рекомендуют не злоупотреблять жестами, особенно если вы не уверены, что ваш собеседник их правильно поймет.

Очень осторожными и внимательными необходимо быть при «передаче» и «прочтении» жестов, которые в разных странах мира интерпретируются по-разному. Так, в процессе общения собеседники часто кивают головой. У одних народов этот жест является знаком согласия, а у других, например, у болгар, – знаком несогласия.

Для людей, занятых в сфере обслуживания и бизнеса, общающихся по роду своей деятельности с огромным количеством разных людей, знание невербального этикета является неотъемлемой частью профессионализма. Умение заинтересовать собеседника своей продукцией, успешно провести презентацию товара, добиться оформления заказа во многом зависит от умения понимать невербальный язык партнера.

В книге Дж. Ниренберга и Г. Калеро «Читать человека как книгу» рассматривается пример, демонстрирующий, как продавец может понять, что у покупателя на самом деле на уме: «Если глаза возможного покупателя опускаются на землю, а лицо отворачивается в сторону – вам откажут. Напротив, если рот расслаблен, без механической улыбки, подбородок выставлен вперед, то покупатель, вероятно, обдумывает ваше предложение. Если взгляд встречается на несколько секунд с вашим, одновременно с легкой боковой улыбкой, доходящей, по крайней мере, до уровня носа, то он склоняется на вашу сторону. И наконец, если опускается голова на тот же уровень, что и ваша, улыбка спокойная и решительная, покупка действительно будет сделана» [32, с. 37].

Важным атрибутом деловых встреч является рукопожатие. Оно очень информативно, особое внимание следует обращать на его интенсивность и длительность. О безразличии говорит вялое пожатие сухих рук. При сильном волнении у людей бывают влажные ладони (но подавать влажную руку считается дурным тоном). Удлиненное рукопожатие, сопровождаемое улыбкой, демонстрирует дружелюбие. Не рекомендуется протягивать руку тыльной стороной вниз, а также задерживать руку партнера в своей руке, поскольку у него может возникнуть ощущение «попадания в капкан». Долгое рукопожатие иногда говорит о скрытой борьбе за лидерство. Рука, поданная ладонью вниз, показывает превосходство партнера и читается так: «Беру контроль и ответственность на себя». Это рукопожа-

тие называют подавляющим. Для его нейтрализации специалисты рекомендуют сделать полшага вперед. В этом случае руки автоматически переходят в вертикальное положение, которое свидетельствует о партнерском рукопожатии: «Мы равны и готовы к взаимодействию». Рука, поданная для рукопожатия ладонью вверх, означает согласие на подчинение: «Отдаю Вам контроль над ситуацией».

Невербальная выразительность является важной составляющей имиджа руководителя. Неоднократно исследования в разных странах демонстрировали, что персонал предпочитает руководителей, использующих невербальные методы общения. Так, показано, что коллективу нравятся те руководители, которые чаще улыбаются. Отмечается, что улыбка, физический контакт (прикосновение) привлекают внимание коллег в большей степени, чем другие невербальные средства. Замечено, что привлекательность руководителя оценивается коллективом в основном по его невербальному поведению.

Невербальная выразительность находится или на высоком, или на среднем уровне, являясь, таким образом, одной из составляющей успешного имиджа руководителя. Чем выше невербальная выразительность руководителя, тем выше мотивация коллектива.

Говоря о невербальной выразительности, обычно имеют в виду следующее:

1) формально-динамические проявления невербальной выразительности: динамику смены мимики, жестов, поз, взглядов и др.; количество употребляемых жестов, поз, взглядов, прикосновений; амплитуду движений;

2) эстетическую гармоничность: экспрессивную выразительность; сочетаемость мимики, жестов, поз с речью, логичность ее дополнения; сочетаемость различных невербальных средств между собой;

3) управление и рефлексия на визуальном уровне общения в наиболее важных ситуациях: привлечение внимания, повышение интереса, проявление требовательности.

Немаловажным параметром, определяющим имидж руководителя, является его внешний вид.

Часто приходится слышать, что нельзя судить о человеке по первому впечатлению. Однако, по подсчетам психологов, люди в 85 случаях из 100 свое отношение к другому человеку строят на основе впечатления о внешности. Русская народная мудрость гласит: «По одежке встречают, по уму провожают». Особенности внешнего вида человека информируют

нас о его возрасте, социальной, национальной и профессиональной принадлежности. Вот почему в общении важны и сказанные слова, и внешний вид.

С древних времен люди стремились к совершенству. Умение построить имидж (образ), создать у себя и окружающих уверенность в собственной привлекательности и яркой индивидуальности – это искусство, которое оттачивалось веками.

Причем этот образ складывается из того, что и как человек говорит и делает, каков его стиль поведения и обращения с окружающими, каковы его внешность, манеры и одежда. Не случайно в мире бизнеса умению и способности человека производить благоприятное впечатление придают большое значение: с человеком, не умеющим четко формулировать и выражать свои мысли, неопрятно одетым, никто не станет вести дела. В понятие «создание собственного имиджа» входят знание правил этикета и умение вести себя в соответствии с ними.

Умение одеваться красиво и правильно, в соответствии с жизненной ситуацией – это талант. Нелепо смотрится вечерний туалет в дневное время, а на работе тем более. По словам признанного специалиста в области деловой одежды Дж. Моллой, главными ошибками являются преувеличение своей привлекательности и усердное следование моде. В выборе одежды важно умение подобрать гардероб в соответствии со своей внешностью, возрастом, вкусом и ситуацией, а не слепо идти за модой. Руководитель должен выработать свой стиль в одежде, поскольку мода переменчива, а стиль остается. Порой даже модная красивая одежда создает дискомфорт, не радует глаз, не греет душу. Это означает, что наряд не вписывается в ваш стиль, не соответствует вашему образу и характеру.

Специалисты в области моды советуют носить то, что вас действительно украшает, то, в чем вы выглядите элегантно. Элегантность – это проявление хорошего вкуса. Основным признаком элегантности – безукоризненный покрой одежды. В целом одежду рекомендуется подбирать в соответствии с типом фигуры и лица. Главное – видеть недостатки своего силуэта и умело, при помощи одежды, корректировать их. Одежда является своеобразной визитной карточкой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению и может многое сказать о личности и положении в обществе.

Таким образом, ваш внешний вид, манеры информируют окружающих о вашем ранге, достатке, социальном положении. Одежда говорит о нас значительно больше, чем мы о ней.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каким образом имидж личности руководителя влияет на формирование имиджа организации? Можно ли этим процессом управлять?
2. Что такое формирование имиджа?
3. Назовите основные типы имиджа.
4. Какое толкование понятия «имидж» для вас наиболее приемлемо?
5. «Имидж руководителя», «имидж организации» – объясните, что это значит.
6. Опишите функцию руководства как элемент имиджа руководителя.
7. С помощью чего можно поддерживать имидж организации?
8. С помощью тестов, данных в прил. 3, диагностируйте свои качества личности как руководителя.

Список литературы

1. *Адлер А.* Наука жить / А. Адлер. Киев: Академический проект, 1997. 164 с.
2. *Алехина И. В.* Имидж и этикет делового человека / И. В. Алехина. Москва: РАССИА-НА, 1996. 126 с.
3. *Анализ маркетинговой ситуации в образовании: разноуровневый подход: методические рекомендации* / Департамент образования Правительства Свердлов. обл., Урал. отд-ние Международ. фонда «Реформа». Екатеринбург, 1996. 85 с.
4. *Беклетов Д. В.* Манеры и поведение делового человека / Д. В. Беклетов. Москва: Светоч, 1997. 136 с.
5. *Блиновских А. С.* Маркетинг образовательных услуг: учебное пособие / А. С. Блиновских, Н. Е. Эрганова. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.- пед. ун-та, 1999. 125 с.
6. *Бойко В. В.* Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В. В. Бойко. Москва: Филинь, 1996. 267 с.
7. *Браун Л.* Имидж – путь к успеху / Л. Браун. Санкт-Петербург: Дело, 1996. 187 с.
8. *Вебер М.* Хозяйственная этика мировых религий. Попытка сравнительного исследования в области социологии религии. Введение / М. Вебер // Избранное. Образ общества / М. Вебер. Москва, 1994. 704 с.

9. *Власов В. И.* Профессиональное образование в условиях рыночных реформ / В. И. Власов, Е. А. Рыкова // Профессиональное образование и профсоюзы. 1997. № 12. С. 21–22.
10. *Вудкок М.* Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. Москва: Дело, 1991. 320 с.
11. *Голубков Е. П.* Маркетинг: стратегии, планы, структура / Е. П. Голубков. Москва: Дело, 2011. 318 с.
12. *Горбаткин Д. А.* Имидж организации: структура, механизмы функционирования, подходы к формированию: диссертация ... кандидата психологических наук / Д. А. Горбаткин. Москва, 2009. 169 с.
13. *Дергач А. А.* Академия: пути достижения вершин профессионализма / А. А. Дергач, Н. В. Кузьмина. Москва: Высшая школа, 1993. 203 с.
14. *Егоршин А. П.* Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / А. П. Егоршин; под ред. А. И. Егоршина. Нижний Новгород: НИМБ, 2007. 624 с.
15. *Жизнин С. З.* Азбука маркетинга / С. З. Жизнин. Москва: Новости, 1990. 62 с.
16. *Изучение* потребностей населения в образовательных услугах: методические рекомендации / Департамент образования Правительства Свердл. обл. Екатеринбург, 1996. 46 с.
17. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. Москва: Прогресс, 1989. 296 с.
18. *Карташова Л. В.* Организационное поведение / Л. В. Карташова. Москва: Инфра-М, 2001. 198 с.
19. *Квеско С. Б.* Имиджелогия: учебное пособие / С. Б. Квеско, Р. Б. Квеско. Томск: Изд-во Том. политехн. ун-та, 2008. 116 с.
20. *Кишкель Е. Н.* Основы управленческой деятельности / Е. Н. Кишкель, В. Г. Шипунов. Москва: Высшая школа, 2000. 56 с.
21. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. Санкт-Петербург: Корона, 2009. 354 с.
22. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер. Санкт-Петербург: Корона, 2010. 354 с.
23. *Красовский Ю. Д.* Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. Москва: Инфра-М, 1997. 368 с.
24. *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. Москва: Дело, 1996. 384 с.

25. *Кричевский Р. Л.* Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе: автореферат диссертации ... доктора психологических наук / Р. Л. Кричевский. Москва, 1985. 43 с.
26. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность [Электронный ресурс] / А. Н. Леонтьев. Режим доступа: www.koob.ru.
27. *Леонтьев А. Н.* Избранные психологические произведения / А. Н. Леонтьев. Москва: Академия, 2000. 185 с.
28. *Лозовский Л. Ш.* Универсальный бизнес-словарь / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. Москва: Инфра-М, 2008. 165 с.
29. *Мамардашвили М. К.* Как я понимаю философию / М. К. Мамардашвили. Москва: Прогресс, 1990. 368 с.
30. *Методические* рекомендации по изучению территориального рынка труда / Департамент образования Правительства Свердлов. обл. Екатеринбург, 1996. 55 с.
31. *Нефедова И.* Я и мой имидж / И. Нефедова, Е. Власова. Москва: Яуза, 1997. 208 с.
32. *Ниренберг Дж.* Как читать человека, словно книгу / Дж. Ниренберг, Г. Калеро. Баку: Сада, 1992. 144 с.
33. *Основы социологии: учебное пособие* / Урал. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 1993. 68 с.
34. *Панкрухин А. П.* Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: учебное пособие / А. П. Панкрухин. Москва: Интерпракс, 1995. 240 с.
35. *Пелих А. С.* Имидж делового человека / А. С. Пелих, Т. Г. Кизилова, А. Г. Пронченко. Москва: Просвещение, 1998. 279 с.
36. *Пискунова Т. Н.* Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения: диссертация... кандидата психологических наук / Т. Н. Пискунова. Москва, 1998. 148 с.
37. *Региональные* программы организации профессионального обучения безработных граждан и незанятого населения / Ин-т развития проф. образования Минобразования России и Рос. учеб. центра Минтруда России. Москва, 1998. 186 с.
38. *Региональный* рынок образовательных услуг: структура и анализ: методические рекомендации / Департамент образования Правительства Свердлов. обл. Екатеринбург, 1997. 55 с.

39. *Система образования в Свердловской области: ежегодный региональный доклад* / Департамент образования Правительства Свердл. обл. Екатеринбург, 1998. 30 с.

40. *Спиллейн М. Создай свой имидж* / М. Спиллейн. Москва: Яуза, 1996. 209 с.

41. *Технология сбора первичной информации: методические рекомендации* / Департамент образования Правительства Свердл. обл., Урал. отд-ние Международ. фонда «Реформа». Екатеринбург, 1996. 88 с.

42. *Харани А. У. Руководитель, его личность и деятельность* / А. У. Хараниш. Москва, 1981. 342 с.

43. *Шепель В. М. Имиджелогия: секреты личного обаяния* / В. М. Шепель. Москва: Линка-Пресс, 2003. 320 с.

44. *Шепель В. М. Секреты личного обаяния* / В. М. Шепель. Москва: Юнити, 1994. 320 с

45. *Ягер Дж. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса: перевод с английского* / Дж. Ягер. Москва: Джон Уайли&Санз, 1994. 288 с.

Глава 3. ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. Социальное партнерство: основные характеристики

Основные понятия

Модели социального партнерства – формы организации социального партнерства, отражающие особенности взаимодействия его субъектов.

Социальное партнерство – модель добровольного конструктивного взаимодействия трех секторов общества: органов власти, бизнеса и некоммерческих общественных организаций.

Социальное партнерство в профессиональном образовании – совокупность взаимодействий образовательных организаций, объединений работодателей, органов власти, общественных организаций на добровольной основе в целях экономического и духовного прогресса общества.

3.1.1. Понятие социального партнерства

Феномен социального партнерства в последнее время становится предметом рассмотрения все большего числа исследователей и научных дисциплин, что объясняется многомерностью самого понятия и его интегративным значением для различных сфер деятельности. В качестве основного производственного ресурса в новом, постиндустриальном обществе выступают информация и знания, что определяет особое значение системы образования и способов ее взаимодействия с социумом.

Социальное партнерство в самом общем виде можно определить как тип социального взаимодействия, ориентирующий участников на равноправное сотрудничество, поиск согласия и достижение консенсуса, оптимизацию отношений [10].

Существует два основных подхода к пониманию социального партнерства: в широком и узком смысле.

В самом узком смысле социальное партнерство понимается как взаимодействие работников и работодателей.

Более емкое толкование социального партнерства характерно для концепции межсекторного социального партнерства, где в качестве субъектов взаимодействия рассматриваются государство, бизнес и некоммерческие организации. В. Н. Якимец определяет межсекторное социальное партнерство

как «конструктивное взаимодействие организаций из двух или трех секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор), выгодное населению территории и каждой из сторон и обеспечивающее синергетический эффект от сложения разных ресурсов при решении социальных проблем» [17]. В качестве представителей некоммерческого сектора можно рассматривать и образовательные организации.

Развитие современного образования невозможно без взаимодействия с различными социальными институтами. Социальное партнерство в образовании становится ресурсом развития общества на разных уровнях, технологией взаимодействия различных социальных институтов, связанных с образованием. По сути, это своего рода аспект государственно-общественного управления образованием.

В «Национальной доктрине образования в Российской Федерации» до 2025 г. социальное партнерство рассматривается как «совместная коллективная деятельность различных социальных групп, которая приводит к позитивным и разделяемым всеми участниками образовательного взаимодействия эффектам...» [21].

Меняющиеся социально-экономические условия обуславливают необходимость формирования новой системы отношений между образовательными организациями и потребителями образовательных услуг. В широком смысле под социальным партнерством в образовании понимается совокупность всех взаимодействий педагогической системы с различными предприятиями, социальными институтами, органами власти, органами самоуправления, образовательными организациями, а также взаимодействие субъектов педагогического процесса: преподавателей и администрации.

Становление социального партнерства в образовании осложняется наличием кризисных явлений в экономике страны, а также изменениями в самой системе образования. В этих условиях необходим поиск резервов, обеспечивающих развитие образования на всех его уровнях.

Под социальным партнерством в профессиональном образовании подразумевается совокупность взаимоотношений организационного, образовательного, экономического характера между учреждениями профессионального образования и субъектами рынка труда, его институтами, органами власти и управления по обеспечению целенаправленной политики в формировании и развитии трудовых ресурсов на основе общности социально-экономических интересов [14].

Приоритетом государственной политики в сфере профессионального образования является реализация «образовательных программ с учетом требований работодателей, студентов, а также с учетом прогноза рынка труда и социально-культурного и экономического развития» [32], что должно повысить качество образования.

Взаимодействие образования и производства обеспечивает подготовку специалистов в соответствии с требованиями конкретных отраслей, регионов и работодателей; возможность быстрого реагирования на требования рынка труда при выработке совместных решений.

Система социального партнерства – это определенные принципы, субъекты, уровни, функции, формы и механизм реализации. Далее каждый компонент системы будет рассмотрен более подробно.

3.1.2. История развития социального партнерства

Рассматривая генезис феномена социального партнерства, С. А. Иванов в качестве первого этапа называет античный период, идеи Платона и Аристотеля, в основе которых – модель естественно гражданского состояния общества вместо естественно природного состояния [9]. В идеальном государстве (по Платону) равные и свободные граждане участвуют в открытом совместном обсуждении проблем.

Второй этап приходится на XVI – первую половину XVIII в. Социальное партнерство рассматривается как идея общественного договора – совокупности правил, которых люди готовы придерживаться. Идея общественного договора развивалась в трудах Т. Гоббса, Дж. Локка, мыслителей французского Просвещения (Ж-Ж. Руссо, Д. Дидро и др.).

Третий этап – конец XVIII – начало XX в. Этот период характеризуется возрастанием роли государства в регулировании общественных отношений; поиском возможностей для сближения социальных слоев, имеющих противоположные интересы, но находящихся в состоянии взаимозависимости в силу общественного разделения труда (Э. Дюркгейм).

На четвертом этапе (с середины XX в.) социальное партнерство рассматривается как новая система цивилизованных общественных отношений. Категории «консенсус», «равновесие», «согласие» (Т. Парсон) являются системообразующими для социального партнерства как способа охранения общества от социальных конфликтов и потрясений [9].

В истории педагогики имеются примеры взаимодействия образования с различными социальными институтами, что можно рассматривать как предпосылки становления системы социального партнерства в образовании.

Традиции благотворительности, попечительства в России имеют давнюю историю. Понимание того, что государство не может решить проблемы образования только своими силами, пришло к общественности России после отмены крепостного права. В 1864 г. вступает в силу земская реформа. «Одной из приоритетных задач земской реформы стало создание системы всеобщего начального образования и организация школьного дела» [5, с. 261]. Деятельность земской школы осуществлялась, в основном, на деньги общественности, однако содержание образования определялось государством. Значительный вклад в развитие земских школ внесли Н. А. Корф, С. А. Рачинский.

Вопросы взаимодействия общего и профессионального образования рассматривали в своих трудах В. П. Вахтеров, Д. И. Менделеев, В. Я. Стоюнин.

В. П. Вахтеров писал: «Было бы вполне справедливо привлечь фабрики и заводы к обязательному содержанию училищ... Это долг фабрикантов, пользующихся трудом рабочего, и в то же время это их выгода. ...с полной очевидностью установлено, что успешное распространение технических и профессиональных знаний в народе возможно только на почве общего начального образования» [3, с. 186].

В. Я. Стоюнин отмечал: «...необходимо иметь в виду, что первостепенная потребность каждой личности есть прочное общее образование, что только из него можно выводить прочное специальное направление ума в связи с какой-либо деятельностью, что чем шире предполагается эта специальность, тем шире должно быть и общее образование...» [39, с. 81].

В качестве примера интеграции образования и производства можно рассматривать взаимодействие горнозаводских школ на Урале и горных заводов: начальник горной канцелярии и заводов одновременно был и начальником школ; заводские специалисты работали преподавателями, а школы поставляли производству квалифицированные кадры; содержание обучения определялось требованиями производства.

«В горнозаводских школах закладывались основы профессиональной социализации личности – приобретения ею ценностей, норм, установок, образцов поведения, максимально способствующих решению производственных задач в рамках осуществления того или иного вида профессиональной деятельности» [45, с. 240].

В зарубежной педагогике идеи соединения обучения и производства прослеживаются в трудах Дж. Беллера, Г. Кершенштейнера, Р. Оуэна и др.

В СССР была широко распространена практика шефства. За каждой школой, училищем, техникумом было закреплено промышленное предприятие, которое не только участвовало в жизни образовательного учреждения, но и помогало с организацией ремонтов, с обеспечением оборудованием. Учащиеся помогали в благоустройстве территории предприятия, выступали с концертами перед его работниками.

В России с 1990-х гг. вопросы организации социального партнерства стали актуальными в связи с изменением социально-экономической жизни страны. Практика реализуемых во времена СССР шефских отношений перестала соответствовать новым реалиям. Система распределения выпускников была ликвидирована. Со второй половины 1990-х гг. в регионах страны стали создаваться консультативные и координационные советы.

3.1.3. Модели управления профессиональным образованием в странах Европейского союза

В странах Западной Европы социальное партнерство в профессиональном образовании начало активно формироваться с середины 1950-х гг. Взаимодействие социальных партнеров в сфере образования осуществляется в следующих направлениях [29]:

- непрерывное профессиональное обучение: определение содержания профессионального образования, повышение качества учебных планов и программ, формирование единого европейского пространства для дистанционного обучения;
- определение условий и целей разработки профессиональных квалификаций и базовых профессиональных умений;
- профессиональная ориентация молодежи и взрослого населения, содействие трудоустройству молодежи;
- прогнозирование рынка труда, взаимное признание и прозрачность документов об образовании;
- организация и осуществление производственного обучения;
- подготовка преподавательского состава;
- ресурсы и финансирование;
- обеспечение законодательного закрепления всех вышеперечисленных моментов.

В зависимости от степени участия государства в решении вопросов профессионального образования выделяются три модели социального партнерства: либеральная, бюрократическая, неолиберальная (корпоративная).

В Великобритании реализуется либеральная модель: роль государства незначительна, политика в области подготовки кадров определяется, преимущественно, на местном уровне. Работодатели формируют спрос на умения и, соответственно, регулируют профессиональное обучение. Так, одной из ключевых проблем, по мнению работодателей, является неразвитость умений, особенно в отраслях, требующих высоких квалификаций. Решение этой проблемы позволит повысить конкурентоспособность экономики страны, а также будет способствовать профессиональной самореализации граждан. В апреле 2002 г. был опубликован доклад «Ответ на вызовы в области отраслевых умений и производительности труда. Создание сильной сети по развитию умений для отраслей». Для реализации положений доклада в стране стали создавать отраслевые советы по умениям, которые состоят из независимых объединений работодателей. Деятельность советов призвана обеспечить промышленность работниками, обладающими умениями высокого уровня.

К функциям отраслевых советов по умениям относятся:

- формирование базы занятости;
- оказание поддержки ключевым работодателям и обеспечение занятости в отрасли;
- привлечение влиятельных работодателей;
- обеспечение ресурсной базы.

Реализация указанных функций осуществляется через мероприятия различного уровня:

- разработка национальных стандартов профессий и совершенствование национальной системы квалификаций;
- анализ существующих возможностей обучения и предоставление информации о наличии возможностей обучения;
- развитие услуг в области сопровождения профессиональной карьеры/обучения;
- профориентационная деятельность в учебных заведениях;
- привлечение работодателей.

Наряду с отраслевыми советами формируются межотраслевые структуры, которые занимаются развитием умений, необходимых во всех отраслях [27]:

- умений в области менеджмента и лидерства;
- умений в области трудоустройства;
- умений в области информационно-компьютерных технологий;
- умений по обеспечению устойчивости.

Одной из инноваций в деятельности советов является внедрение паспорта умений – действенного механизма мониторинга достижений работника как им самим, так и работодателем. «Паспорт умений позволяет каждому работнику отрасли фиксировать собственные умения и квалификации в отраслевой базе данных в режиме онлайн. Также в паспорте фиксируются все виды и формы формального и неформального обучения, полученного работником, а также умения, которые работники приобретают в течение своей трудовой жизни. Паспорт умений позволяет работодателям отслеживать достижения своих работников, полученное ими обучение, а также пробелы в обучении работников» [16].

Неолиберальная модель характерна для Нидерландов, Германии.

Социальное партнерство в Нидерландах реализуется через создание национальных организаций по профессиональному образованию и обучению. В состав национальных организаций входят представители как промышленности и бизнеса, так и системы образования.

Национальные организации отвечают за формирование содержания и качество профессионального образования и обучения; изучение потребности в обучении в рамках компании; мониторинг социальных и технологических изменений на рынке труда и разработку соответствующих курсов для повышения квалификации работников; разработку и обновление системы национальных квалификаций.

Разработка стандартов и содержания квалификаций состоит из двух этапов. На первом определяются профили профессий. Профиль профессии разрабатывается социальными партнерами и отражает ситуацию в профессиональной области. На втором этапе на основании профиля профессий социальные партнеры по отраслям разрабатывают профили профессионального образования совместно с представителями учебных заведений.

Таким образом, объем квалификации устанавливается посредством консенсуса между сферой труда и сферой образования. Другими словами, государство в Нидерландах устанавливает общие рамки, которые конкретизируются социальными партнерами [29].

В Германии социальное партнерство реализуется через дуальную систему, сущность которой может быть объяснена следующими примерами: совместный контроль за профессиональным образованием и обучением со стороны государства и социальных партнеров; разработка квалификаций осуществляется, в основном, социальными партнерами, однако решение по обновлению квалификаций и введению новых принимает федеральное министерство образования и науки; работодатели предоставляют инструкторов для производственного обучения, а государство устанавливает предприятиям налоговые льготы.

Социальное партнерство во Франции, Финляндии (бюрократическая модель) характеризуется доминирующей ролью государства. В Финляндии государство определяет общие цели образования и перечень программ обучения, однако учебные заведения независимы в определении путей достижения целей, способах реализации программ. Одной из основных форм реализации партнерских отношений является развитие обучения на рабочем месте, которое с 2001 г. включено во все программы профессионального обучения. В стране создана национальная система подготовки инструкторов по обучению на рабочем месте.

Эффективным механизмом организации социального диалога между учебными заведениями профессионального образования и обучения и субъектами экономической жизни являются специально созданные структуры – секции трудовой (рабочей) жизни. Секции трудовой жизни объединяют конкретную специальность, по которой ведется обучение, и соответствующий сектор экономики.

К функциям секций рабочей жизни относятся [30]:

- разработка программ обучения;
- совершенствование среды обучения;
- принятие решений по обновлению оборудования и технологий;
- разработка критериев и процедур оценки практических умений;
- формирование прогноза изменений потребностей в компетенциях

в целях совершенствования набора на обучение, в том числе из числа работников предприятий.

Во Франции государство определяет цели и задачи профессионального образования, распределяет финансирование, решает вопросы кадрового обеспечения образования. В стране учреждена специальная комиссия – Генеральная дирекция по вопросам занятости и профессионального обучения, которая отвечает за выполнение постановлений Правительства в отношении профессионального обучения молодых людей по договору ученичества и ра-

ботников частного сектора. Однако существующие механизмы государственного регулирования не обеспечивают эффективную координацию системы профессионального обучения и рынка труда. Поэтому в стране наблюдаются процессы децентрализации, ряд полномочий передан на региональный уровень. В рамках формирования альтернативной модели регулирования к разработке и реализации политики в области профессионального образования стали активно привлекаться социальные партнеры – профессиональные ассоциации, торгово-промышленные палаты и т. д. Ведущая организация работодателей Франции предприняла шаги по созданию структуры, построенной по территориальному принципу, в частности, путем создания сети местных представительств, выражающих мнение работодателей региона [35].

Во всех названных странах процессы развития и модернизации системы профессионального образования являются примером успешной реализации идеи социального партнерства. Каждая страна, по-разному расставляя акценты, обеспечивает двойственный механизм координации: со стороны государства и рынка труда. В рамках поиска оптимального сочетания государственного и рыночного регулирования наблюдается сближение различных моделей. «В результате ... формируется некая альтернативная модель, призванная обеспечить государственную поддержку “свободной игре” рыночных сил и социально ориентированное развитие предложения образовательных услуг, включая их доступность» [35].

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основную идею каждого этапа становления понятия социального партнерства.
2. Назовите предпосылки становления системы социального партнерства в образовании в России.
3. В чем заключается специфика социального партнерства в сфере профессионального образования?
4. Приведите примеры участия государства в управлении профессиональным образованием и обучением в соответствии с реализуемой моделью в странах Европейского содружества.
5. Прокомментируйте следующее высказывание В. П. Вахтерова: «Было бы вполне справедливо привлечь фабрики и заводы к обязательному содержанию училищ... Это долг фабрикантов, пользующихся трудом рабочего, и в то же время это их выгода».

6. Выразите свое мнение по поводу возможности использования зарубежного опыта организации социального партнерства в России.

7. Напишите эссе на тему «Социальное партнерство – это...».

8. Составьте аннотированный список сетевых ресурсов по теме «Социальное партнерство».

9. Заполните таблицу:

Характеристика	Великобритания	Франция	Германия	Нидерланды
Модель (участие государства)				
Организационные формы				
Национальные структуры				

3.2. Теоретические аспекты организации социального партнерства организаций профессионального образования

Основные понятия

Принципы социального партнерства – основополагающие идеи, требования к организации взаимодействия социальных партнеров.

Субъекты социального партнерства – участники отношений партнерства, наделенные правами и обязанностями.

3.2.1. Принципы социального партнерства

Принципы социального партнерства – это основополагающие идеи, выражающие сущность, основной смысл социально-партнерских отношений – согласование интересов всех субъектов социального партнерства. Эти принципы впервые были сформулированы в уставе Международной организации труда (МОТ) в 1919 г.; дальнейшее развитие они получили в конвенциях и рекомендациях МОТ, нашли отражение в российском законодательстве.

В соответствии со ст. 24 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), к основным принципам социального партнерства относятся [41]:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;

- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Реализация этих принципов в полном объеме в сфере социального партнерства в образовании (в аспекте межсекторного взаимодействия) затруднена отсутствием четкой нормативно-правовой базы организации взаимодействия социальных партнеров. Культура взаимодействия социальных партнеров проявляется в соблюдении следующих требований: открытость и доступность информации; сбалансированность и обоснованность принятия решений, взаимная ответственность сторон; соотнесение действий социальных партнеров на всех уровнях социального диалога.

Учитывая, что в современном обществе в качестве приоритета развития экономики рассматривается образование, актуальным является анализ принципов, лежащих в основе развития человеческих ресурсов. Современная система образования и обучения должна создавать благоприятные условия для непрерывного образования граждан, для расширения возможностей получения качественного профессионального образования всеми слоями населения.

В связи с этим к основным принципам, на которых базируются современная политика, законодательство и практика в области развития человеческих ресурсов и обучения и которые признаются МОТ, Европейским союзом, «Большой восьмеркой» и ОЭСР (Организацией экономического сотрудничества и развития), относятся следующие положения [28]:

- формирование среды, стимулирующей инвестиции всех заинтересованных сторон в развитие человеческих ресурсов и обучения;

- создание институтов для развития человеческих ресурсов и обучения, отвечающих особенностям конкретной страны;
- обеспечение равенства доступа к обучению, независимо от социального статуса, доходов, этнической принадлежности, пола, возраста и т. д.;
- налаживание партнерских связей между различными заинтересованными сторонами в целях развития образования и обучения;
- применение методик, ориентированных на обучающегося, и использование информационных и коммуникационных технологий;
- инвестиции в развитие человеческих ресурсов и обучение (социальная, экономическая и институциональная среда).

3.2.2. Типология социальных партнеров в сфере образования

Субъектов социального партнерства в системе профессионального образования можно классифицировать по различным основаниям.

1. По признаку осуществления взаимодействия:

- реальные партнеры;
- потенциальные партнеры.

К реальным партнерам относятся организации, с которыми образовательное учреждение имеет постоянные связи и программы взаимодействия. К потенциальным партнерам – организации, с которыми образовательное учреждение не имеет постоянных связей, но считает, что сотрудничество может быть плодотворным. К потенциальным субъектам социального партнерства в сфере профессионального образования можно отнести образовательные организации, расположенные в России и за рубежом; органы законодательной и исполнительной власти разных уровней; органы управления образованием (федеральные и региональные); субъектов рынка труда (работодатели, их объединения, службы занятости, торгово-промышленные палаты); общественные и коммерческие организации; научно-исследовательские организации; обучающихся.

2. По включенности в систему образования:

- партнеры внутри системы образования – работники образовательных организаций, профсоюзные организации, органы управления образованием;
- внешние партнеры (в рамках межведомственного взаимодействия).

3. По степени развитости отношений [47]:

- начальный уровень партнерства – простейшие контакты с целью обмена информацией;

- средний уровень партнерства – активное сотрудничество при решении определенных проблем образования совместными усилиями;
- высший уровень партнерства – исключительно эффективная совместная деятельность, сопровождающаяся взаимопониманием и взаимодействием всех сторон в достижении общей цели.

4. По экономической принадлежности:

- государственный сектор – государство и местное самоуправление;
- коммерческий сектор – бизнес и ассоциации предпринимателей;
- некоммерческий сектор – профессиональные ассоциации, общественные объединения.

Государству принадлежит особая роль в организации социального партнерства. Его функция – правовое и организационное обеспечение партнерства. «Государство – это партнер особого рода, оно может выступать катализатором перемен в социально-экономической жизни, финансово и институционально поддерживать общественные инициативы, на которых основано партнерство. Оно формирует целевые программы развития социальной сферы и объединяет для их реализации различные ресурсы» [26]. Государство имеет возможность привлекать партнеров из разных секторов для осуществления программ взаимодействия на всех уровнях.

Государственное регулирование образования может быть прямым и косвенным [22]. Прямое подразумевает наложение организационно-правовых ограничений, установление отраслевых норм и параметров оценивания, осуществление систематического контроля (проверок), создание определенных условий финансирования и т. п. Косвенное предусматривает использование институтов гражданского общества в механизмах аккредитации, публичного внешнего оценивания образовательных организаций.

Взаимодействие с органами местного самоуправления дает возможность образовательной организации быстро решать возникающие проблемы. В то же время для муниципального образования открываются перспективы решения вопросов местного значения (комплексное социально-экономическое развитие муниципального образования, содействие занятости населения, реализация потребностей и интересов населения) через интеграцию возможностей участников партнерства.

Коммерческий сектор может поддержать деятельность образовательных организаций путем учреждения стипендий, предоставления оборудования и помещений для учебных занятий, через консультации юристов, менеджеров и т. д.

Взаимодействие образовательной организации с некоммерческим сектором создает возможности для воспитания и социализации обучающихся, формирования у них гражданской позиции, социальной активности.

5. По уровню организации социального партнерства:

- местное (муниципальное);
- региональное;
- федеральное;
- международное.

Предпочтительной является организация взаимодействия образовательной организации с партнерами на всех уровнях.

6. По динамике:

- устойчивое;
- нестабильное.

7. По тактике взаимодействия:

- стратегическое;
- оперативное.

Направления стратегического партнерства:

- создание взаимодействия в рамках региональной и местной сети субъектов образовательного и экономического процесса;
- сбор информации о развитии сферы труда;
- формирование связей с предприятиями, работодателями, предпринимателями и их организациями;
- формирование видения будущего развития.

Направления оперативного партнерства:

- определение необходимых умений на рынке труда;
- организация стажировок;
- привлечение инвестиций и других материальных ресурсов.

3.2.3. Организация взаимодействия социальных партнеров

Успешное взаимодействие партнеров возможно только при условии предварительной подготовки каждой стороны.

Прежде всего, необходимо правильно подобрать людей – непосредственных участников взаимодействия в целом и на отдельных его этапах. Должна быть собрана и проанализирована необходимая информация (основные материалы полезно взять с собой на переговоры). Обеспечьте четкую организацию встречи (объявление повестки дня, регламента и т. д.): это позволит рассматривать именно те вопросы, которые являются предметом партнерства.

Обратите внимание на свой внешний вид и манеру поведения во время переговоров. Проявляйте уважение к партнерам, показывая, что вас интересует их позиция, записывайте важные для них детали и ссылайтесь на них при обсуждении. Готовясь к переговорам, ставьте высокие цели.

Е. А. Бондарчук и В. Н. Якимец считают, что для конструктивного взаимодействия необходимо [2]:

1. Обладать информацией о специфике, правовых основах и проблемах деятельности другой стороны.
2. Научиться четко, связно и аргументированно характеризовать собственную организацию, результаты ее деятельности и достоинства.
3. Уметь выстраивать взаимодействие с учетом реальных обстоятельств, возможностей и перспектив; знать, как создавать предпосылки для сотрудничества.
4. Наличие определенной совокупности условий, причинно-следственных факторов, которыми захотелось бы воспользоваться представителям обеих сторон для совместной работы.
5. Уметь сопоставлять свою функционально-целевую ориентацию с целевым предназначением другой стороны, чтобы находить дополняющую и взаимоприемлемую нишу в своей повседневной работе с участием другой стороны.
6. Заручиться поддержкой ключевых фигур, действующих на данной территории и в данном сообществе.
7. Быть хорошо осведомленным о потребностях конкретной целевой группы населения, проживающей в зоне непосредственной деятельности и ответственности сторон.

Переговоры – важнейший элемент механизма социального партнерства. Участники взаимодействия должны определить предмет переговоров, выяснить позиции и интересы каждой стороны, определить цель переговоров.

Э. Я. Соловьев выделяет группу приемов, соответствующих партнерскому подходу в переговорах [36]:

1. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Обсуждение начинается с вопросов, вызывающих наименьшие разногласия, а затем участники переходят к более сложным проблемам. Это позволяет избежать активного противодействия сторон в начале переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.
2. Разделение проблемы на отдельные составляющие. Благодаря этому постепенно достигается взаимное согласие по отдельным аспектам проблемы.

3. Вынесение спорных вопросов «за скобки». Если возникают трудности в достижении соглашения по всему комплексу проблем, спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4. «Один режет, другой выбирает». Прием основан на принципе справедливого разделения чего-либо: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т. п.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл приема в том, что первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стараться разделить максимально точно.

5. Подчеркивание общности. Указываются те аспекты, которые объединяют участников: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость партнеров; стремление избежать материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами.

Социальное партнерство – добровольное взаимодействие сторон. Поэтому оно реализуется через тактику сотрудничества, корпоративного взаимодействия, консенсуса, паритетной ответственности и др.

Тактика *сотрудничества* направлена на поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения, совместного и откровенного анализа разногласий. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Партнеры не стараются добиться своей цели за счет других, а ориентированы на решение проблемы через установку «мы вместе против проблемы».

Кооперация, или кооперативное взаимодействие, предполагает сильный вклад каждого участника в решение общей задачи. Средством объединения людей здесь являются возникающие в ходе совместной деятельности отношения. Важный показатель «тесноты» кооперативного взаимодействия – степень включенности в него всех участников процесса, которая определяется величиной произведенных ими вкладов.

3.2.4. Этапы развития и реализации социального партнерства

Развитие и реализация социального партнерства предполагают прохождение определенных ступеней (этапов).

Е. А. Шанц выделяет следующие этапы в развитии партнерских отношений. Первый шаг в выстраивании партнерства – поиск точек соприкосновения и опорных позиций. Опорными позициями выступают положительные стороны партнера или заинтересованность в его возможностях.

На втором этапе идет накопление согласий. Это позволяет определить сферы и содержание взаимодействия сторон на основе взаимной за-

интересованности. Каждая сторона предъявляет свои интересы и раскрывает свои возможности для согласования позиций и уровня включенности в совместную деятельность.

Этап взаимной адаптации основывается на взаимопонимании и принятии интересов другой стороны. Это этап коррекции интересов и совместной выработки норм взаимодействия. Предпочтительно закрепление результатов прохождения этого этапа договорными отношениями.

Переход к доверительным отношениям происходит в процессе совместной деятельности. На этом этапе развития партнерства снижается уровень взаимоконтроля и повышается взаимная ответственность за результаты совместной деятельности. Совместное обсуждение, взаимопомощь, взаимоподдержка, характерные для этой стадии, обеспечивают сохранение положительного психологического настроения сторон. При этом конфликты, возникающие в процессе деятельности, носят конструктивный характер и разрешаются путем согласования позиций обеих сторон.

Высшая ступень партнерства – взаимосодействие, или сотрудничество. Особенностью отношений этого уровня является то, что они постепенно переходят в совместную творческую деятельность. Это обеспечивает как повышение эффективности отношений, так и развитие и совершенствование субъектов, находящихся во взаимодействии [47].

Говоря о реализации социального партнерства профессиональной образовательной организацией, исследователи выделяют следующие этапы.

1-й этап:

- 1) анализ социально-экономического состояния региона, планов и динамики его развития в целом и по отраслям;
- 2) анализ демографической ситуации в регионе, состояния и динамики занятости населения разных возрастных и целевых групп;
- 3) анализ рынка труда и образовательных услуг в регионе и муниципальных образованиях с учетом вида учебного заведения, структуры, направлений и уровней подготовки, а также опыта его образовательной деятельности;
- 4) анализ законодательной базы, региональных программ развития экономики, социальной сферы и образования и формирование программы развития учебного заведения.

2-й этап:

- 1) выбор нескольких предприятий различных организационно-правовых форм по каждому направлению подготовки и заключение с каждым из них индивидуального (оригинального) договора о сотрудничестве;

2) изучение консолидированных социальных партнерств, в состав которых входят предприятия и организации, с которыми сотрудничает образовательная организация;

3) анализ образовательного потенциала предприятий и организаций, а также профессионального и педагогического потенциала их сотрудников.

3-й этап:

1) приглашение руководителей, главных специалистов и сотрудников предприятий и организаций к участию в процедурах лицензирования и аттестации образовательной организации по определенным направлениям подготовки;

2) приглашение руководителей, главных специалистов и сотрудников предприятий и организаций для консультаций и обсуждения предложений по содержанию вариативного (в рамках новых стандартов) компонента учебных планов;

3) приглашение руководителей, главных специалистов и сотрудников предприятий и организаций для экспертизы учебно-методической, учебно-программной документации, учебно-лабораторной базы по обеспечению профессиональных образовательных программ;

4) организация и проведение практических занятий и профессиональной практики студентов на предприятиях и организациях, с которыми заключены договоры о сотрудничестве, с привлечением к педагогической деятельности их сотрудников;

5) проведение научно-практических конференций по итогам практик с участием руководителей, главных специалистов и сотрудников предприятий и организаций с целью анализа результатов, содержания, форм и методов профессиональной практики;

6) совместное проведение образовательным заведением и предприятиями и организациями мероприятий социального и воспитательного характера;

7) приглашение руководителей и главных специалистов предприятий и организаций к участию в итоговой государственной аттестации выпускников;

8) участие предприятий и организаций, с которыми заключены договоры о сотрудничестве, в трудоустройстве выпускников учебного заведения и мониторинге их профессиональной и социальной адаптации на рабочих местах;

9) привлечение руководителей, главных специалистов и сотрудников предприятий и организаций к участию, организации и проведению конференций, семинаров, совещаний по проблемам профессионального образования;

10) предоставление предприятиями и организациями, с которыми заключены договоры о сотрудничестве, возможностей образовательным организациям для реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки преподавательского состава.

4-й этап:

1) постоянное сотрудничество образовательного учреждения, предприятий и организаций в различных формах по широкому спектру направлений деятельности;

2) создание советов по направлениям подготовки специалистов в учебном заведении;

3) согласование направлений и специальностей подготовки в образовательном учреждении с предприятиями и организациями – работодателями, открытие подготовки по новым специальностям и специализациям по заказам работодателей.

4) создание и оснащение учебных лабораторий, участков и цехов на предприятиях и в организациях – работодателях;

5) создание отраслевых и координационных (межотраслевых) советов по подготовке профессиональных кадров в интересах развития экономики и социальной сферы субъекта Российской Федерации;

6) совместный мониторинг регионального рынка труда по профессиям и специальностям и формирование долгосрочной заявки учебному заведению на подготовку по профессиям, специальностям и специализациям профессионального образования.

5-й этап:

1) разработка предприятиями и организациями-работодателями совместно с учебным заведением профессиональных стандартов;

2) проведение совместного анализа государственных требований к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальностям профессионального образования и подготовка предложений по их корректировке в соответствии с разработанными профессиональными стандартами;

3) участие совместно с организациями-работодателями, их объединениями, представителями профессиональных союзов, государственными, об-

ществленными организациями и объединениями в системе образования, сферы труда, социального развития и обеспечения занятости населения в институционализации социального диалога в сфере профессионального образования и обучения на региональном уровне.

3.2.5. Региональная специфика социального партнерства в системе профессионального образования

Анализ состояния системы профессионального образования в части соответствия требованиям инновационного социально-экономического развития Свердловской области позволяет выделить следующие проблемы, решению которых может способствовать развитая система социального партнерства [25]:

- несоответствие профессионально-квалификационной структуры системы профессионального образования потребностям экономики Свердловской области; трудности в комплектовании учебных групп по профессиям/специальностям, наиболее востребованным на рынке труда;
- недостаточный уровень материально-технической оснащенности профессиональных образовательных организаций, что не позволяет им реализовывать образовательные программы в соответствии с требованиями работодателей, осуществляющих модернизацию;
- недостаточный уровень обновления перечня реализуемых образовательных программ по профессиям/специальностям, востребованным региональной экономикой;
- недостаточное участие работодателей в процессе подготовки специалистов, позиционирование части работодателей себя как кадровополучателей, а не как инвесторов в подготовку кадров;
- несоответствие кадрового ресурса системы профессионального образования требованиям инновационного развития системы;
- отсутствие конкретных механизмов и обратной связи между производителями и потребителями образовательных услуг (образовательными организациями и работодателями), обеспечивающих эффективное функционирование системы оценки качества образования;
- недостаточность мер, способствующих повышению престижа рабочих специальностей, развитию профориентационной работы;
- недостаточность мер социальной поддержки выпускников профессиональных образовательных организаций, избравших работу по профильной специальности, по обеспечению гарантий трудоустройства.

Системы профессионального образования в других регионах имеют аналогичные проблемы. В соответствии со «Стратегией развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 г.» должны развиваться общественные формы управления, в том числе советы по профессиональному образованию при органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации, отраслевых образовательных кластерах [40].

Для обеспечения сбалансированности спроса и предложения профессиональных кадров на рынке труда важное значение имеет становление региональных систем профессионального образования. На сегодняшний день на уровне субъекта Российской Федерации практически во всех регионах сформированы из представителей всех заинтересованных сторон и действуют координационные советы, региональные советы по развитию профессионального образования.

Так, в Новосибирской и Ульяновской областях действуют советы по развитию профессионального образования, в Белгородской области – региональный совет по кадровой политике при губернаторе области, в Самарской – координационный совет по кадровой политике. Координационный совет по модернизации профессионального образования сформирован в Свердловской области. В Алтайском крае функционирует общественный совет по развитию образования (в него входит и комиссия по вопросам профессионального образования). Общественные советы созданы при департаменте образования и науки Тюменской области и при Министерстве образования Тульской области. Общественно-государственным органом управления средним и начальным профессиональным образованием Тульской области является совет директоров образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования. Совет создан в целях взаимодействия с органами региональной власти по вопросам реализации региональной образовательной программы, координации совместной деятельности учебных заведений, совершенствования системы непрерывного профессионального образования.

Основными направлениями деятельности советов в рамках социального партнерства на уровне региона являются:

- разработка предложений по развитию профессионального образования с учетом социально-экономической специфики региона, наличия трудовых ресурсов, рационального размещения профессиональных образовательных организаций;

- совершенствование нормативной правовой базы, регулирующей отношения в области профессионального образования;
- мониторинг деятельности организаций, реализующих программы профессионального обучения и среднего профессионального образования;
- развитие интеграции образовательных организаций различного уровня и научных учреждений в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов;
- развитие сети многофункциональных центров прикладных квалификаций;
- укрепление связей учебных заведений с организациями различных организационно-правовых форм и форм собственности по вопросам подготовки специалистов, обеспечения занятости выпускников;
- разработка образовательных программ, предусматривающих совмещение обучающимися теоретической подготовки с практическим обучением на предприятии;
- координация деятельности образовательных организаций по профессиональной ориентации и работе с молодежью;
- координация деятельности образовательных организаций по развитию и укреплению материальной базы, объектов питания, спорта, здравоохранения, культуры;
- содействие укреплению и развитию прямых международных связей образовательных организаций.

Таким образом, советы могут иметь различный статус, а их решения – как обязательный, так и рекомендательный характер.

В Свердловской области деятельность Министерства общего и профессионального образования в плане решения проблем социально-экономического развития направлена [25]:

- на формирование государственного задания на подготовку специалистов для Свердловской области в профессиональных образовательных организациях с целью приведения системы профессионального образования в соответствие потребностям рынка труда, удовлетворения образовательных потребностей граждан на качественное образование, обеспечения доступности, непрерывности и адаптивности образования;
- развитие условий инновационной подготовки рабочих кадров и специалистов для высокотехнологичных производств с учетом введения новых производственных мощностей;

- реализацию региональной модели организации дистанционного образования;

- на внедрение современных организационно-экономических механизмов, направленных на эффективное использование бюджетных средств, обеспечение качества предоставляемых услуг.

В области реализуется проект по сетевому взаимодействию сельских школ с организациями профессионального образования и работодателями.

В 2012 г. в рамках областной целевой программы «Развитие образования в Свердловской области («Наша новая школа») на 2011–2015 гг.» был проведен конкурс программ профессиональной ориентации, содействия трудоустройству, предпрофильному и профильному обучению среди заведений начального и среднего профессионального образования, подведомственных Министерству общего и профессионального образования Свердловской области. Конкурс должен был способствовать созданию оптимальной инфраструктуры для организации профориентации на уровне области (создание на базе наиболее успешно работающих по профориентации образовательных организаций начального и среднего профессионального образования центров профориентационной работы, центров развития карьеры).

В области проводится подготовка высококвалифицированных рабочих кадров с учетом требований инновационной экономики. Министерством общего и профессионального образования Свердловской области рассмотрен проект государственно-частного партнерства по подготовке кадров для промышленности на примере общества с ограниченной ответственностью «УГМК-Холдинг» и образовательных организаций Свердловской области в городе Верхняя Пышма. Заключено соглашение о сотрудничестве между Правительством Свердловской области и ООО «УГМК-Холдинг» в сфере подготовки высококвалифицированных рабочих кадров. Положительный опыт государственно-частного партнерства будет использован в практике организации подготовки специалистов для инновационной экономики. Заключен ряд таких соглашений, реализован механизм взаимодействия органов управления образованием, заведений профессионального образования и работодателей по организации подготовки квалифицированных кадров для предприятий и организаций.

В Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) принят оригинальный образовательный стандарт для разработки и реализации программ прикладного бакалавриата по направлениям в области техники и технологии. Программы на основе это-

го стандарта УрФУ разрабатывает совместно с Уральской горно-металлургической компанией, учебный процесс организован и в университете, и непосредственно на заводах компании [15].

Концепция целевой программы развития системы непрерывного профессионального образования в Свердловской области предполагает комплексный подход к решению проблем профессионального образования и эффективную интеграцию организаций профессионального образования в рамках инновационно-образовательных кластеров. Основой их формирования и развития являются профильные ресурсные центры развития профессионального образования. Программой развития образования в Свердловской области («Наша новая школа») в 2012 г. предусмотрены мероприятия по развитию материально-технической базы учреждений начального и среднего профессионального образования, имеющих в своей структуре ресурсные центры развития профессионального образования, и использование ее образовательными учреждениями на принципе сетевого взаимодействия [11].

В регионе успешно реализуются проекты государственно-частного партнерства в сфере образования. В частности, проект учебного центра Первоуральского новотрубного завода и Первоуральского металлургического колледжа, развивающий идею дуального образования по проекту Агентства стратегических инициатив.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте содержание принципов социального партнерства.
2. В чем заключается региональная специфика социального партнерства в сфере профессионального образования?
3. Предложите возможно большее количество целевых и контактных групп – социальных партнеров профессиональной образовательной организации.
4. Приведите аргументы в пользу следующего тезиса: «Социальное партнерство создает благоприятные условия для непрерывного образования граждан, увеличивает возможность получения качественного профессионального образования всеми слоями населения».
5. Заполните таблицу:

Социальный партнер	Цель партнерства	Риски

6. Найдите информацию, отражающую региональную специфику социального партнерства в Свердловской области: название регионального совета по профессиональному образованию; цель деятельности; структуру; функции.

3.3. Условия и механизмы реализации системы социального партнерства

Основные понятия

Государственно-частное партнерство в сфере образования можно представить как взаимодействие образовательных организаций, государства и частных структур на основе взаимных интересов в целях реализации образовательных проектов.

Механизмы реализации социального партнерства – совокупность методов и инструментов, с помощью которых обеспечивается эффективное взаимодействие субъектов партнерских отношений.

Уровни реализации социального партнерства – основные подсистемы социального партнерства, рассматриваемые в порядке их иерархии.

Условия реализации социального партнерства – обязательные обстоятельства, предпосылки, обуславливающие возможность осуществления социального партнерства.

3.3.1. Финансовые и правовые механизмы социального партнерства

Под механизмом реализации социального партнерства понимается совокупность методов и инструментов, с помощью которых обеспечивается эффективное взаимодействие сторон. Как и всякий механизм, механизм реализации социального партнерства имеет ряд составляющих, взаимодействие которых приводит к достижению цели.

Эффективное взаимодействие с работодателем (и потребителем в целом) возможно в том случае, когда наряду с требованиями к уровню подготовки специалистов работодатель предоставляет адекватную финансовую поддержку. Разработка региональными органами власти нормативно-правового поля должна предусматривать налоговые льготы и стимулы, побуждающие работодателей участвовать в финансировании образовательных организаций и социальной поддержке обучающихся.

Механизм финансирования может стимулировать образовательную организацию привлекать к участию в учебном процессе гражданские организации, локальные ассоциации работодателей.

Другим инструментом, который может использовать государство, является стимулирование определенных групп гражданского общества путем оказания им финансовой поддержки для развития сотрудничества с образовательной организацией.

В ряду основных инструментов, используемых в бюджетном процессе, также можно назвать следующие:

- конкурсное распределение заказа на подготовку кадров;
- адресное распределение бюджетных средств на целевой региональный заказ через союзы работодателей;
- государственные субсидии работодателям, создающим дополнительные учебные места для производственного обучения и обучения на рабочем месте;
- создание в рамках коллективных договоров учебных фондов, активы которых формируются либо из налога на фонд заработной платы, либо за счет государственных дотаций;
- предоставление ссуд для организации курсов переобучения и переподготовки высококвалифицированных работников в целях преодоления нехватки квалифицированных кадров, необходимых для развития высокотехнологичной промышленности;
- налоговые льготы предприятиям, обеспечивающим производственную практику для студентов.

Еще один важный механизм социального партнерства – создание соответствующих законов и других нормативных документов, которые призваны фиксировать юридические рамки партнерства. Кроме самих нормативов сюда относятся процедуры их реализации, санкции, стимулирующие желательное поведение и препятствующие нежелательному.

В мировой практике в системе правового обеспечения социального партнерства особая роль отводится государству. Именно государство принимает основные законы и иные нормативно-правовые акты, формирующие правила и процедуры реализации форм социального партнерства, определяет правовое положение его участников.

Государство формирует и закрепляет в законодательной базе основные принципы социального партнерства, определяет характер и направленность правового регулирования отношений между субъектами, складывающиеся при осуществлении социального взаимодействия.

3.3.2. Уровни социального партнерства и условия его реализации

На первом уровне в качестве субъектов социального партнерства чаще всего выступают конкретные образовательные организации, специалисты разных государственных служб (социальной защиты, безопасности, здраво-

охранения, труда и занятости), предприятия различных организационно-правовых форм, особые группы местного населения (этнические, религиозные, возрастные), активисты общественных организаций. На этом уровне типичным является двустороннее взаимодействие. Партнерство проявляется в совместной постановке задач развития, в подготовке и осуществлении конкретных мероприятий, в распределении ответственности и координации партнеров в оснащении или ремонте помещений образовательных организаций, оказании реальной помощи обучающимся. Перечислим функции субъектов социального взаимодействия на локальном уровне:

- доленое финансирование профессионально-образовательных программ;
- формирование заказа на качество профессионального образования;
- квотирование студенческих мест под производственную практику и стажировки преподавателей;
- формирование независимых комиссий для присвоения квалификационных разрядов и категорий выпускникам образовательных организаций;
- социальная поддержка молодежи;
- трудоустройство выпускников;
- защита и поддержка прав и интересов образовательной организации, реклама ее деятельности;
- установление поощрительных стипендий и премий за учебные достижения студентов;
- содействие установлению и развитию межрегионального и международного делового и культурного сотрудничества организаций профессионального образования.

Основной формой социального партнерства на уровне предприятия в сфере профессионального обучения является работа по коллективным договорам, содержащим положения об обучении на производстве, непрерывном образовании и др. Попечительские советы действуют в общеобразовательных школах, профессиональных образовательных организациях, вузах. В их состав входят представители объединений работодателей, предпринимателей, профсоюзов, других общественных организаций и движений, родительской ответственности, органов управления образованием и властных структур.

На территориальном (муниципальном) уровне субъектами социального взаимодействия могут быть органы местного самоуправления, советы директоров учреждений профессионального образования территории, территориальная служба занятости, объединения работодателей, профессио-

нальные союзы, общественные объединения граждан, средства массовой информации. Предметом координации чаще становятся программы деятельности партнеров, распределение выделяемых на цели системы образования ресурсов, проработка концепций качества образования, социальной поддержки института семьи, безопасности внутри сообщества.

Организационной формой взаимодействия является территориальный (муниципальный) совет социальных партнеров в сфере профессионального образования, выполняющий следующие функции:

- формирование территориального социально-профессионального заказа на подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих и специалистов в образовательных организациях среднего профессионального образования с учетом задач социально-экономического развития территории;
- практическая отработка моделей многоучредительства организаций системы профессионального образования;
- привлечение социальных партнеров к соучредительству;
- внесение предложений по изменению регионального перечня профессий и специальностей, востребованных на местном рынке труда.

На региональном или федеральном уровне социальные партнеры, включая гражданские организации, взаимодействуют с целью согласования образовательной политики. В этом взаимодействии от имени разных элементов сообщества вырабатываются «сигналы» для узких групп экспертов, реально занятых выработкой образовательной политики в регионе или федеральном центре. Центральными вопросами партнерства на этом уровне оказываются стандарты образования и области компетенций, критерии качества подготовки, перспективные программы развития системы образования и ее отдельных сегментов.

На уровне регионов могут формироваться межотраслевые советы по профессиональному образованию и обучению, в функции которых входят координация введения новых специальностей обучения (для исключения дублирования подготовки специалистов); разработка рекомендаций по дальнейшему развитию организаций профессионального образования в интересах региона и распределению средств; выработка предложений по гармонизации спроса и предложения образовательных услуг на региональном рынке (в конкретных секторах), отвечающей интересам регионального развития (профили и объемы подготовки); анализ и прогнозирование развития рынка труда; разработка вопросов обучения на рабочем месте и т. д.

Органы государственной власти в системе социального партнерства в профессиональном образовании выполняют чаще всего роль организаторов взаимоотношений сторон, а также посредников, арбитров и координаторов регулирования социально-трудовых отношений. Важнейшая функция органов государственной власти – разработка правовых и нормативных основ социального партнерства в образовании, механизма его совершенствования, создание организационных структур, правил взаимодействия сторон, установление обоснованных критериев, стимулирующих процесс договорных отношений учебных заведений с предприятиями и организациями.

Реализация взаимодействия в виде социального партнерства осложняется добровольностью участия сторон, имеющих подчас противоречивое понимание, разное отношение к определенным событиям и процессам, происходящим в обществе. В связи с этим осуществление партнерских отношений возможно только при определенных условиях. Г. И. Зезюлин в качестве обязательного условия отмечает наличие «цивилизованного общества, правового государства. Социальное партнерство может быть реализовано в развитой форме как массовое явление только в обществе, достигшем достаточно высокого уровня общественно-исторического развития. Именно в такой стране создаются все необходимые предпосылки и условия для социального партнерства: экономические, политические, правовые, социальные, духовно-нравственные и социально-психологические» [8].

При наличии этого обязательного условия можно выделить факторы, обуславливающие возможность осуществления эффективного социального взаимодействия. Так, в качестве одного из социально-психологических факторов можно назвать сформированность в общественном сознании ориентации на социальный диалог.

Отмечая невозможность прямого переноса опыта зарубежных стран, А. М. Осипов и П. Карстанье на основании исследований, проводимых западноевропейскими специалистами в области социального партнерства в образовании, выделяют следующие условия, определяющие устойчивость и эффективность систем партнерства [31]:

1. Свобода образовательной организации в формировании реализуемого в ней учебного плана. Если достаточной свободы нет, то интересы социальных партнеров, например, заинтересованных гражданских организаций или ассоциаций работодателей, не будут учтены в содержании образо-

вания. Образовательная организация может адаптироваться к изменяющимся потребностям общества, если властные структуры на местном и региональном уровнях обладают определенной гибкостью.

2. Свобода выбора, которой обладают потенциальные партнеры образовательной организации. Степень свободы, которой обладают, например, родители, потенциальные обучающиеся в ситуации выбора образовательной организации, предопределяет осознанный характер и активность в поведении этих социальных партнеров. Сама же образовательная организация получает определенный стимул к изменению и адаптации, чтобы выглядеть привлекательно в глазах сообщества.

3. Разнообразие и дифференциация образовательных организаций, что является условием и следствием свободы выбора и важным стимулом для совершенствования их деятельности. Вопросы развития школы и профессиональных образовательных организаций в направлении определенных специализаций и профилей должны обсуждаться всеми заинтересованными сторонами. При этом обладание статусом и потенциалом субъекта соответствующего рынка услуг опять-таки может стимулировать образовательную организацию к развитию и совершенствованию.

4. Способность образовательных организаций к выработке собственной политики. Организации должны быть достаточно развиты для того, чтобы использовать возможности партнерства для перевода внешних условий в свои стратегические цели и в собственные ресурсы и способности. Важно, чтобы управленческий персонал образовательной организации обладал потенциалом к реализации партнерских отношений, обсуждению и выбору ближайшей и отдаленной перспективы.

5. Наличие у образовательной организации собственных финансовых ресурсов, что является определенной гарантией свободы в реализации своей политики взаимодействия с социальными партнерами.

Экономической предпосылкой социальной интеграции является перераспределение государством финансирования в систему образования через налогообложение, поддержание занятости населения.

3.3.3. Государственно-частное партнерство

Термин «государственно-частное партнерство» является устоявшимся переводом английского понятия «public-private partnership». При этом «public» переводится как «государство». Под государством понимается не

просто совокупность учреждений, осуществляющих властные функции, но и культурные, образовательные, академические и прочие учреждения общественного сектора.

Государственно-частное партнерство в сфере образования можно представить как взаимодействие образовательных организаций, государства и частных структур на основе взаимных интересов в целях реализации образовательных проектов.

Анализируя накопленный в стране опыт, можно сделать вывод, что реальных проектов государственно-частного партнерства, обладающих всеми присущими ему признаками, в сфере профессионального образования достаточно мало. Они существуют в порядке исключения, подтверждающего правило. Впервые некоторые инструменты государственно-частного партнерства как элементы консолидации ресурсов бизнеса, государства и образовательных организаций были включены в разработанную Минобрнауки РФ стратегию развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 г. К ним, в частности, относятся концессионные соглашения. Постановлением правительства страны № 748 от 5 декабря 2006 г. утверждено типовое положение о реализации концессионных соглашений, вслед за этим в ряде субъектов Федерации были приняты соответствующие решения, но какая-либо конкретная работа в сфере профессионального образования по реализации концессионных проектов за все эти годы не велась.

Существуют и другие, более простые, инструменты государственно-частного партнерства, но одним из его важнейших признаков является заключение системы соглашений, а не достижение одной или двух договоренностей.

Государственно-частное партнерство предусматривает привлечение финансовых ресурсов – как правило, со стороны частного партнера, и использование ресурсов, находящихся в распоряжении или собственности государства: зданий, сооружений, оборудования, неимущественных прав. Поскольку в большинстве случаев распоряжаться ими могут только правительства субъектов Федерации или Правительство РФ, то для реализации проекта государственно-частного партнерства необходимо принятие соответствующего закона или постановления. Проект государственно-частного партнерства должен предусматривать четко прописанные обязательства сторон и, самое главное, равноправные и юридически оформленные механизмы управления совместным проектом со стороны партнеров.

При анализе Федеральным институтом развития образования возможности реализации государственно-частного партнерства в области профессионального образования на современном этапе было обращено внимание на то, что в этой сфере бюджетные и автономные учреждения являются основной организационно-правовой формой, что не позволяет реально управлять проектом государственно-частного партнерства. Например, в законе об автономных учреждениях четко предусмотрены права наблюдательных советов образовательных организаций, причем эти права достаточно невелики. Частный партнер, входящий в состав наблюдательного совета, не сможет реально влиять на развитие совместного проекта, не получит возможности управлять собственными инвестициями в организацию профессионального образования. Поэтому организационно-правовая форма объекта сферы образования (вуза, колледжа, ресурсного центра и т. п.) очень важна при выборе инструментов государственно-частного партнерства.

На практике для формирования государственно-частного партнерства создаются специальные организации в виде некоммерческого партнерства или акционерного общества, но это происходит, как правило, при реализации крупных проектов федерального уровня. При меньших масштабах используются другие инструменты. Это могут быть юридически обязывающие соглашения, но их гарантом должен выступать субъект Федерации в лице правительства или комитета по имуществу, поскольку автономные и бюджетные учреждения не являются собственниками ресурсов. Ситуация достаточно проста: если частный партнер выделяет собственные ресурсы или привлекает заемные – например, под создание учебного центра прикладных квалификаций, – то возникает вопрос о защите этих инвестиций и юридических гарантиях, что эти финансовые средства будут использованы на решение именно тех задач, которые интересуют предпринимателя. Сегодня таких юридических инструментов не существует. Есть хорошие отношения директора техникума с директором завода, существуют иные определенные механизмы, но они с трудом воспринимаются современными бизнесменами, особенно зарубежными инвесторами.

Сегодня не только учебные заведения стремятся привлечь ресурсы компаний. Предприятия не в меньшей степени заинтересованы в помощи образовательных организаций в создании инфраструктуры подготовки и повышения квалификации кадров. Это первоочередные объекты для работы в области государственно-частного партнерства. Данные вопросы решают

либо отдельные структуры, либо структурные подразделения, призванные заниматься чаще всего короткими программами профессионального обучения для подготовки высококвалифицированных специалистов. Например, центры профессиональных квалификаций, создаваемые на принципах государственно-частного партнерства, могут решать задачи, с которыми не в состоянии справиться массовое учреждение профобразования, поскольку в последнем выполняется много различных задач социализации, образования и обеспечивается достижение, в лучшем случае, среднего уровня квалификации.

Задача достижения действительно современных знаний и компетенций может быть решена лишь объединением ресурсов частного бизнеса и государства, но не только потому, что бюджет не располагает достаточными ресурсами [13].

Одним из примеров государственно-частного партнерства, имеющим отношение к системе профессионального образования, является технопарк.

История технопарков берет свое начало в 50-х гг. прошлого столетия, когда в США для стимулирования инновационной деятельности был организован научный парк Стэнфордского университета.

В конце 80-х – начале 90-х гг. прошлого века начался процесс формирования первых технопарков в России.

Технопарк представляет собой форму организации инновационной деятельности научных организаций, проектно-конструкторских бюро, учебных заведений, организаций инновационной инфраструктуры, производственных предприятий или их подразделений, компактно располагающихся на обособленной территории.

Технопарк стимулирует формирование устойчивых взаимосвязей между субъектами инновационной экономики, обмен знаниями и технологиями между университетами, научно-исследовательскими институтами, компаниями.

Основной структурной единицей технопарка является центр. В структуре технопарка могут быть представлены:

- исследовательский центр;
- научно-технологический центр;
- консультационный центр;
- информационный центр;
- маркетинговый центр;
- технологическая (промышленная) зона.

Поскольку сегодня интерес частного бизнеса к сфере профессионального образования достаточно велик, очень важно юридически грамотно подготовить в субъектах Федерации систему типовых документов, ориентированных на реализацию конкретных мероприятий: например, создание учебного центра, формирование системы подготовки кадров внутри корпорации.

Федеральный институт развития образования планирует совместно с ведущими экспертами, представителями крупных компаний, заинтересованными органами государственной власти субъектов Федерации формировать рабочие группы для реализации пилотных проектов государственно-частного партнерства, обладающих наибольшим потенциалом.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Обозначьте основные финансовые и правовые механизмы социального партнерства.
2. Какова роль государства в деле правового обеспечения социального партнерства?
3. Обозначьте уровни и субъектов социального партнерства.
4. Определите особенности государственно-частного партнерства в сфере образования.

3.4. Формы реализации социального партнерства

Основные понятия

Ресурсный центр – организация, деятельность которой направлена на обеспечение коллективного доступа к ресурсам различного вида с целью подготовки высококвалифицированных кадров.

Сетевое взаимодействие – интеграция субъектов социального партнерства, предоставляющих друг другу собственные образовательные ресурсы с целью повышения результативности и качества образования.

Форма социального партнерства – целенаправленное, организованное, содержательно и методически насыщенное взаимодействие образовательных организаций, государства и частных структур, осуществляемое на основе взаимных интересов в целях реализации образовательных проектов.

3.4.1. Организационные формы социального партнерства

Социальное партнерство как система взаимоотношений образовательных организаций, государства и частных структур осуществляется в различных формах. Основными формами организации социального партнерства в сфере профессионального образования являются:

- профориентация и консультирование;
- трудоустройство выпускников;
- организация производственной практики студентов на предприятии;
- разработка и рецензирование программной и учебно-методической документации, совместная организация образовательного процесса по различным направлениям;
- повышение квалификации персонала предприятий и стажировки преподавателей профессиональных образовательных организаций на предприятиях социальных партнеров;
- совместный контроль качества и требований к овладению компетенциями;
- проведение совместно с работодателями анализа потребностей в обучении;
- отслеживание траекторий самоопределения выпускников;
- предоставление материалов и оборудования учебным заведениям;
- развитие научных исследований;
- работа с общественными организациями;
- создание базовых кафедр, осуществляющих практическую подготовку студентов на базе предприятий;
- организация и проведение совместных научно-практических конференций;
- организация и проведение семинаров, дней открытых дверей, выставок, экскурсий;
- встречи-консультации с учеными;
- стажировки преподавателей колледжа на базе высших учебных заведений;
- участие социальных партнеров в оценке качества профессиональной подготовки будущих специалистов;
- привлечение их к участию в мероприятиях итоговой государственной аттестации;
- проведение экспертной оценки программно-методических материалов.

3.4.2. Сетевое взаимодействие как форма социального партнерства

Сетевым называется устойчивое, организационно оформленное взаимодействие образовательных организаций друг с другом и с субъектами внешней среды в целях повышения эффективности использования совокупного потенциала системы профессионального образования, оптимизации использования ресурсов и достижения качества подготовки выпускников, соответствующего требованиям рынка труда [4].

Сетевое взаимодействие обеспечивает открытость образовательных организаций и тем самым создает условия для развития конкретной образовательной организации, системы образования страны в целом, для интернационализации образования по всему миру через совместное использование ресурсов.

Значение этого механизма для развития системы образования страны подтверждается наличием в Законе «Об образовании в Российской Федерации» специальной статьи «Сетевая форма реализации образовательных программ» (ст. 15). В Законе подчеркивается возможность использования ресурсов различных организаций (в том числе иностранных) для освоения обучающимися образовательной программы. В сетевом взаимодействии наряду с организациями, осуществляющими образовательную деятельность, также могут участвовать научные, медицинские организации, организации культуры, физкультурно-спортивные и иные организации, обладающие ресурсами, необходимыми для реализации соответствующей образовательной программы.

Обозначим типы образовательных ресурсов, которые могут быть использованы как сетевые [18]:

1) *кадровые ресурсы* – высококвалифицированные преподаватели и мастера производственного обучения, владеющие современными производственными и педагогическими технологиями; специалисты по образовательным технологиям, методикам обучения в системе среднего профессионального образования, частным методикам в подготовке кадров технической направленности, эксперты в области оценки профессиональных квалификаций;

2) *информационные ресурсы* – базы данных, аккумулирующие информацию о новейших производственных технологиях, тенденциях и разработках в технических областях производства товаров и услуг, о рынках труда специалистов технической направленности и тенденциях их развития, изменениях требований работодателей к качеству профессиональной подготовки в данном сегменте рынка труда; электронные библиотеки; депозитарии мультимедийных продуктов и т. д.;

3) *материально-технические ресурсы* – лабораторная база, специализированные помещения (цеха и полигоны), учебно-производственное оборудование, инструменты и материалы, в том числе реальное производственное оборудование, используемое в образовательных целях, а также учебные аналоги оборудования (компьютерные модели, тренажеры, имитаторы, проэмуляторы и т. д.);

4) *учебно-методические ресурсы* – основные и дополнительные профессиональные образовательные программы, профессиональные модули по современным производственным технологиям и методам их освоения; методические материалы (пособия, рекомендации для педагогов и учащихся и т. д.); диагностический инструментарий для оценки уровня освоения учебного материала; компьютерные обучающие и диагностирующие программы;

5) *социальные ресурсы* – налаженные партнерские связи с предприятиями и организациями реального сектора экономики региона; горизонтальные связи в профессионально-педагогическом сообществе региона; связи с общественными объединениями и некоммерческими организациями, выражающими интересы работодателей данного сегмента рынка труда, профессиональных сообществ и т. д.

Исследователи выделяют следующие основные черты сетевого взаимодействия [42, 46]:

- ключевыми феноменами являются доверие, кооперация, адаптация, обязательства, сетевая позиция;
- большая значимость рыночных механизмов (т. е. механизмов выбора), чем административных форм управления потоками ресурсов;
- использование общих ресурсов всех участников сети;
- множественность уровней взаимодействия, самоорганизация взаимодействия. Совместная работа в рамках сети осуществляется не по административным каналам, а напрямую между организациями и людьми по вопросам актуальной потребности в сотрудничестве. Каждый член сети может осуществлять контакты как с членами своего уровня сети, так и с представителями других уровней;
- сеть является открытой системой, ее границы неопределенны;
- независимость образовательных организаций сети: каждая может действовать в соответствии со своими приоритетами и нести за это ответственность;
- отношения между организациями устанавливаются в рамках долгосрочных договорных обязательств;

- отношения внутри сети нацеливают каждого участника проекта на достижение определенных, точно измеренных, результатов;

- множественность лидеров: отношения в сети не диктуются одной стороной. Лидер в сетевом сообществе – это любой человек или компания, являющаяся носителем финансового, производственного, коммуникативного, экспертного или любого иного ресурса. Необходимым условием лидерской позиции является готовность участника сети к использованию своего ресурса для достижения не только собственных целей, но и общих.

Рассматривая взаимодействие между организациями системы среднего профессионального образования и бизнес-структурами, Д. В. Рязанцева выделяет следующие виды сетевой организации [33]:

1) горизонтальная модель взаимодействия – формирование единой поддерживающей инфраструктуры:

- ресурсные центры;
- технопарки;
- бизнес-инкубаторы;
- малые инновационные предприятия;
- базовые кафедры;
- совместные базы практик;

2) вертикальная модель взаимодействия – создание общих сервисов:

- профориентация;
- набор студентов;
- трудоустройство;
- отслеживание карьеры выпускников;
- повышение квалификации педагогических и управленческих кадров;
- базы данных по региональным рынкам труда;
- информационный портал;
- единая библиотечная система;
- коллективно используемые спортивные сооружения, медицинские учреждения, комбинаты питания и пр.;

3) смешанная модель взаимодействия – реализация программ академической мобильности:

- студенческий обмен;
- прикладной бакалавриат;
- технологическая практика, стажировки, другие сетевые образовательные программы.

Одно из основных противоречий современного образования заключается в том, что обучение всегда пытается догнать развитие науки, техники, технологий. Это противоречие отягощается финансовой несостоятельностью образовательных организаций, несформированностью их материально-технической базы. Поэтому профессиональные образовательные организации, в основном, не способны удовлетворить потребности инновационной экономики, связанные с использованием новейших производственных технологий.

Выходом в такой ситуации является создание ресурсного центра соответствующего профиля.

«Ресурсный центр представляет собой единицу региональной сети учреждений профессионального образования, в которой сконцентрированы дорогостоящие и/или эксклюзивные образовательные ресурсы (учебно-лабораторное и учебно-производственное оборудование, инструменты, учебно-методические, информационные, кадровые и др.) по одному или нескольким профессиональным профилям, а также обеспечено их эффективное использование другими учебными заведениями региона с целью подготовки высококвалифицированных рабочих кадров и специалистов» [14, с. 62].

Создание ресурсного центра позволяет использовать его образовательный потенциал для повышения качества образования в соответствии с требованиями рынка труда.

Исследователи выделяют три модели ресурсных центров [14].

Образовательный центр является учебным полигоном для освоения современных профессиональных (производственных) технологий, где сконцентрированы материально-технические и кадровые ресурсы для внешних пользователей. Потребителями его услуг являются организации общего и непрерывного профессионального образования, а также учебные центры внутрифирменной подготовки и персонал предприятий региона.

Отраслевой ресурсный центр реализует образовательную и учебно-методическую функции и является учебно-методической базой и базой производственного обучения для группы учреждений непрерывного профессионального образования, готовящих кадры родственных профессий и специальностей. Центр концентрирует, преобразует и формирует три типа ресурсов: материально-технические, учебно-методические

и кадровые, необходимые для освоения современных профессиональных (производственных) технологий.

Региональный ресурсный центр является сервисным элементом инфраструктуры региональной или территориальной (межмуниципальной) системы образования и реализует образовательную, научно-методическую и информационно-аналитическую функции.

Ресурсный центр может осуществлять мониторинг рынков труда, сертификацию профессиональных квалификаций, разработку учебно-методического обеспечения по профессиям и специальностям.

В стране имеется положительный опыт деятельности ресурсных центров. Д. В. Ливанов отметил, что, например, в Калужской области, где был создан автомобильный кластер, предприятия объединили ресурсы: заводы «Фольксваген», «Пежо», «Ситроен», другие компании полностью переоснастили местный колледж и создали передовое образовательное заведение, отвечающее всем современным требованиям, в котором полностью смоделирован производственный процесс [24]. В результате студенты осваивают именно те технологии, которые используются на предприятиях. Преподают им специалисты из этих же компаний. И выпускникам не нужно доучиваться на производстве.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основные сущностные характеристики сети.
2. Охарактеризуйте различные виды сетевой организации.
3. Почему, на ваш взгляд, в современной науке и практике сетевому взаимодействию уделяется такое большое внимание?
4. С какими рисками можно столкнуться при организации сетевого взаимодействия в образовании?
5. Найдите информацию о существующих на территории Свердловской области ресурсных центрах.
6. Определите, какая форма организации социального партнерства или сетевого взаимодействия является эффективной для образовательных организаций вашего региона. Заполните таблицу:

Преимущества	Форма взаимодействия	Риски

3.5. Моделирование социального партнерства

Основные понятия

Предпрофильная подготовка – система педагогической, психолого-педагогической, информационной и организационной деятельности, содействующая самоопределению обучающихся относительно избираемых ими профилирующих направлений собственной деятельности.

Профильное обучение – средство дифференциации и индивидуализации обучения, позволяющее за счет изменений в структуре, содержании и организации образовательного процесса более полно учитывать интересы, склонности и способности обучающихся, создавать условия для обучения в соответствии с профильными интересами и намерениями в отношении продолжения образования.

3.5.1. Предпрофильная подготовка и профильное обучение в системе непрерывного образования

Профильное обучение является одним из приоритетных направлений развития системы образования как средства повышения качества образования. Однако в реальной практике общеобразовательные организации не могут предоставить необходимое кадровое, материально-техническое обеспечение профильного обучения.

В связи с этим в практику профильного обучения внедряется сетевое взаимодействие общеобразовательных школ и различных организаций дополнительного и профессионального образования, обеспечивающее возможность обучающимся осваивать программы определенного уровня и направленности с использованием ресурсов внешних партнеров.

В литературе предлагается алгоритм создания сети профильного обучения [42].

Для создания сети профильного обучения прежде всего рекомендуется сформировать временную рабочую группу (проектную команду) из представителей и сотрудников управления муниципальной системой образования, администраций школ и организаций дополнительного и профессионального образования.

1. Предварительный подбор образовательных организаций: общеобразовательных, организаций дополнительного и профессионального образования. При этом нужно учесть факторы, которые могут влиять на деятельность сети:

- территориальная доступность выбранных организаций;
- возможность подвоза обучающихся;
- безопасность маршрутов перемещения и время, требуемое на это;

- востребованность образовательных программ;
- кадровая обеспеченность сети;
- отношение к проекту администрации, коллективов образовательных организаций, школьников и родителей, других заинтересованных сторон.

Необходимо также выявить *образовательные ресурсы* каждой образовательной организации, возможный набор элективных курсов.

2. Обучение сотрудников различных структур, осознающих профориентацию как значимый механизм социально-экономического развития страны, способных и готовых к осуществлению необходимых преобразований.

3. Информационная кампания для учащихся и родителей: сформировать у детей и родителей четкое представление о вариантах индивидуальных учебных планов, о возможных версиях реализации индивидуального образовательного маршрута, о связи профильного обучения с ЕГЭ, выгодах, которые получают учащиеся в сети, и т. п. Информационная кампания поможет каждому школьнику осознанно принять решение о выборе индивидуального образовательного маршрута в рамках сети профильного обучения в соответствии с жизненной перспективой.

Кампания проводится с использованием всех имеющихся каналов (средств передачи) информации: классный час, родительское собрание, индивидуальные беседы, информационные сообщения в СМИ, объявления, наглядная агитация (буклеты, рекламные листовки, стенгазеты и т. п.).

4. Базовое исследование востребованности и структуры сетевого профильного обучения. Предполагает анкетирование и опросы обучающихся с целью выявления набора профильных предметов и элективных курсов. Комплекс мероприятий включает разработку анкеты, проведение процедуры анкетирования, обработку результатов.

5. Корректировка предварительной модели сети. Разработка сетевого учебного плана.

6. Уточнение индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся.

7. Формирование сетевых классов и групп. В случае недостаточной наполняемости виртуальных сетевых классов по профильным предметам и элективным курсам проводится дополнительная работа с частью учащихся с целью их возможной переориентации.

8. Запуск сетевого обучения.

Профессиональная ориентация обучающихся может осуществляться с позиции инициативы профессиональной образовательной организации. Традиционно проводятся дни открытых дверей, кружки для старшеклассников, кон-

курсы и олимпиады. Одним из оптимальных способов организации профессионального самоопределения является проведение профессиональных проб учащихся, во время которых обучающиеся получают сведения об элементах деятельности различных специалистов, что позволяет узнать профессию изнутри.

При этом ученики ориентируются в своих индивидуальных качествах и способностях, могут сами соотнести свой природный и накопленный потенциал с требованиями конкретной практической деятельности в различных сферах труда.

Еще одно из направлений работы по предпрофильной и профильной подготовке учащихся 9, 10, 11-х классов – организация элективных курсов. Например, ГБОУ СПО СО «Екатеринбургский промышленно-технологический техникум им. В. М. Курочкина» на своей базе организует следующие элективные курсы: «Азбука токарного дела», «Электричество в быту», «Электрик в доме», «С электрической схемой на “Ты”», «Фотограф и компьютер», «Дизайн прически», «Сварке принадлежит будущее», «Декоративная отделка помещений» [1].

3.5.2. Социальное партнерство с работодателями

Развитие взаимодействия профессионального образования и производства предполагает работу в следующих направлениях [20]:

- обеспечение информацией о ситуации на рынке труда и потребности в обучении на национальном и отраслевом уровнях;
- совместная разработка политики в области профессионального образования и обучения и необходимой нормативно-правовой базы;
- разработка стандартов качества, оценка эффективности и сертификационных требований, которые бы обеспечивали преемственность различных уровней образования и обучения;
- разработка институциональной структуры и механизмов деятельности;
- совместное планирование организации системы обучения;
- совершенствование образовательных и учебных программ и планов, организация обучения преподавателей и руководителей;
- совместная разработка финансовых механизмов обеспечения системы;
- мониторинг и оценка функционирования системы;
- обеспечение равных прав доступа к профессиональному образованию и обучению;
- обеспечение рабочими местами для прохождения производственной практики на предприятиях;
- создание фондов на нужды профессионального обучения, в управлении которыми участвовали бы работодатели и работники.

Важной составляющей взаимодействия образовательной организации и работодателей является участие последних в разработке содержания профессионального образования. Это направление совместной работы социальных партнеров предполагает:

- разработку профессиональных квалификаций, создание и экспертизу государственных образовательных стандартов профессионального образования;
- участие в разработке и апробации основных профессиональных образовательных программ;
- участие в разработке программ тестирования обучающихся и выпускников;
- участие в промежуточной и итоговой аттестации обучающихся и выпускников и в присвоении им профессиональной квалификации;
- предоставление организациям профессионального образования квалифицированных работников в качестве инженеров-педагогов и мастеров производственного обучения;
- прием предприятиями инженеров-педагогов и мастеров производственного обучения на практическую переподготовку и повышение квалификации в условиях производства;
- предоставление (или сдача в аренду) предприятиями организациям профессионального образования оборудования для организации производственного обучения.

Непосредственно для образовательных учреждений укрепление связей с предприятиями, органами по труду и занятости, общественными организациями открывает следующие дополнительные возможности:

- упрощается доступ к информации о региональном рынке труда (какие кадры и в каком количестве потребуются на рынке труда);
- обеспечивается учет требований работодателей по содержанию подготовки в образовательных организациях (профессиональный профиль, квалификационные характеристики);
- упрощается процедура корректировки существующих и разработки новых учебных материалов и программ, отвечающих требованиям работодателей.

Кроме того:

- открываются более широкие возможности для организации практики обучающихся;
- появляются возможности для организации краткосрочной стажировки педагогических работников в целях изучения новейших типов оборудования и технологических процессов;

- расширяются возможности трудоустройства выпускников образовательных организаций;

- иницируются новые совместные коммерческие проекты для пополнения внебюджетных фондов образовательных организаций (открытие курсов по повышению квалификации работников предприятий, создание совместных мастерских, магазинов, центров обслуживания населения и др.).

Критерием эффективности социального партнерства служит реализация основной задачи образовательной организации: обеспечение востребованности выпускников на рынке труда, их закрепляемости на рабочем месте. Тесно связаны с этим такие параметры, как востребованность самого образовательного учреждения на рынке образовательных услуг, увеличение контингента учащихся не только за счет выпускников общеобразовательных школ, но и за счет лиц других категорий, прежде всего, взрослого незанятого населения, стремящегося получить новую профессию, специальность.

Работа с предприятиями предполагает:

- становление постоянных персональных контактов с представителями предприятий района, города;

- создание банка данных (информационной сети) о тенденциях экономического развития района, города и кадровой политике предприятий;

- обмен информацией с предприятиями;

- привлечение представителей предприятий к мероприятиям по профориентации, проведение совместных мероприятий (например, дней открытых дверей, олимпиад, конкурсов и др.);

- участие предприятий в определенных мероприятиях в качестве спонсоров;

- заключение договоров с предприятиями о предоставлении мест обучающимся для проведения стажировок и для работы во время каникул;

- поддержание целенаправленных контактов с бывшими выпускниками учебного заведения, в частности, с теми, кто сегодня сам является работодателем;

- организация регулярных дискуссий (круглых столов) по проблемам профориентации, трудоустройства и карьерного роста (при участии работодателей, обучающихся (выпускников), родителей и консультантов);

- разработка совместно с предприятиями концепций обучения будущих специалистов.

Работа с обучающимися и выпускниками предполагает:

- отношение к обучающемуся как к равноправному партнеру;

- своевременное комплексное ознакомление обучающихся с будущей профессией и условиями труда;
- обучение навыкам трудоустройства и общения с потенциальными работодателями (включая повышение социальной компетентности обучающихся);
- обеспечение регулярной связи с практикой (экскурсии и стажировки);
- привлечение выпускников, успешно устроившихся на работу, в качестве консультантов;
- своевременное ознакомление обучающихся с такими мероприятиями, как ярмарки вакансий и др.;
- повышение уровня юридических знаний обучающихся (знание социального и трудового законодательства, своих прав и обязанностей);
- своевременное ознакомление обучающихся с работой государственных и негосударственных структур в сфере трудоустройства и социальной защиты;
- инициирование проектов разного рода, например, издание газеты обучающихся, в которой они могут обмениваться опытом общения с представителями предприятий при поиске рабочего места.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Найдите возможных социальных партнеров и проведите анализ их интернет-сайтов.

2. Познакомьтесь с публичными отчетами образовательных организаций системы среднего профессионального образования. Например, с отчетом о деятельности Уральского колледжа технологий и предпринимательств за 2011–2012 уч. г. (<http://www.uktp.ru/1345200559>). На основании отчета:

- предложите формы организации партнерских отношений между колледжем и РГППУ: реализуемые основные образовательные программы – повышение уровня образования выпускников колледжа по сокращенным программам РГППУ; возможность совместной научно-исследовательской деятельности; разработка учебно-методического обеспечения; участие в сетевом взаимодействии с образовательными учреждениями системы профессионального образования и т. п.;
- предложите программу развития социального партнерства с выбранным колледжем;
- предложите идею информационного сайта о РГППУ для привлечения выпускников колледжа.

3. На основании анализа сайта Департамента по труду и занятости населения Свердловской области (<http://www.szn-ural.ru/home.aspx>):

- выясните, какие услуги, какую информацию предлагает служба занятости;
- используя статистику по вакансиям, сформулируйте предложения по организации взаимодействия: развитие системы переподготовки и повышения квалификации; профориентация и консультирование; тренинги по формированию навыков поведения на рынке труда и т. п.;
- предложите программу развития социального партнерства;
- определите содержание электронной переписки с работодателем – потенциальным социальным партнером.

Список литературы

1. *Бабкин Н. А.* Программа по профессиональной ориентации, предпрофильному и профильному обучению, содействию трудоустройству выпускников / Н. А. Бабкин, О. В. Кислинская; Екатеринбург. промышл.-технол. техникум им. В. М. Курочкина. Екатеринбург, 2013. 30 с.

2. *Бондарчук Е. А.* Межсекторное социальное партнерство: объединение ресурсов бизнеса, власти и общества на территории МО [Электронный ресурс] / Е. А. Бондарчук, В. Н. Якимец // Местное устойчивое развитие: электронный журнал. 2010. № 1. Режим доступа: http://fsdejournal.ru/pdf-files/2010/bondarchuk_yakimets_03-2010.pdf.

3. *Вахтеров В. П.* Всеобщее обучение [Электронный ресурс] / В. П. Вахтеров. Санкт-Петербург: Лань, 2013. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/37083/>.

4. *Галковская И.* Сетевое взаимодействие и социальное партнерство в муниципальном образовательном пространстве / И. Галковская // Директор школы. 2007. № 2. С. 5–16.

5. *Горячев М. М.* Земское общественно-педагогическое движение [Электронный ресурс] / М. М. Горячев // Вестник СамГУ. 2011. № 1/1 (82). Режим доступа: vestnik.ssu.samara.ru/articles/502/82_39.pdf.

6. *Государственно-частное партнерство в инновационных системах / под общ. ред. С. Н. Сильвестрова.* Москва: [Б. и.], 2008. 312 с.

7. *Государственно-частное партнерство в образовании / науч. ред. О. П. Молчанова, А. Я. Лившин.* Москва: КДУ, 2009. 242 с.

8. *Зезюлин Г. И.* Государственное регулирование трудовых процессов через социальные партнерства [Электронный ресурс] / Г. И. Зезюлин // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). Краснодар, 2006. № 5 (21). Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2006/05/pdf/33.pdf>.

9. *Иванов С. А.* Социальное партнерство как феномен цивилизации / С. А. Иванов // Журнал социологии и социальной антропологии. 2005. Т. 8, № 3. С. 79–99.

10. *Инновационное* развитие современной науки [Электронный ресурс]: сборник статей Международной научно-практической конференции. 31 января 2014 г. Т. 33. Режим доступа: aeterna-ufa.ru/sbornik/IRSN_TOM9.pdf.

11. *Итоги 2012 года и перспективы 2013 года* [Электронный ресурс]: доклад министра общего и профессионального образования Свердловской области Ю. И. Биктуганова // Министерство образования: официальный сайт. Режим доступа: www.minobraz.ru/sistema_obrazovaniya/docf3784/.

12. *Кязимов К. Г.* Социальное партнерство: учебное пособие / К. Г. Кязимов. Москва: Гардарики, 2008. 271 с.

13. *Лейбович А. Н.* Союз рубля и знаний [Электронный ресурс] / А. Н. Лейбович // Аккредитация в образовании. Режим доступа: http://www.akvobr.ru/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo.html.

14. *Ломакина Т. Ю.* Инновационная деятельность в профессиональном образовании / Т. Ю. Ломакина, М. Г. Сергеева. Курск: [Б. и.], 2011. 284 с.

15. *Материалы* к выступлению министра образования и науки Российской Федерации Дмитрия Ливанова на заседании Правительства Российской Федерации по вопросу «О поддержке образовательных организаций высшего образования, играющих ключевую роль в социально-экономическом развитии регионов», 21 августа 2013 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://xn--80abucjiiibhv9a.xn--p1ai/пресс-центр/3568#sel=>.

16. *Материалы* по отраслевым советам развития квалификаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.hse.ru/data/2011/04/04/1211668023/sector.pdf.

17. *Межсекторное* социальное партнерство: объединение ресурсов бизнеса, власти и общества на территории МО (Местное самоуправление – новые технологии развития) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://fsdejournal.ru/pdf-files/2010/bondarchuk_yakimets_03-2010.pdf.

18. *Методические* рекомендации по вопросам сетевого взаимодействия образовательных учреждений профессионального образования в об-

ласти подготовки рабочих кадров и специалистов технической направленности (уровня СПО) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bachelor.ntf.ru/DswMedia/versiya2_rekomendaciiiposetevomuvzaimodeyst.doc.

19. *Михеев В. А.* Основы социального партнерства: учебное пособие / В. А. Михеев. Москва: Экзамен, 2001. 448 с.

20. *Научные основы взаимосвязи профессионального образования и производства: монография / И. М. Айтуганов [и др.]; под общ. ред. Г. В. Мухаметзяновой.* Казань: КГАСУ, 2009. 250 с.

21. *Национальная доктрина образования в Российской Федерации* [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации от 04.10.2000 г. № 751. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2000/10/11/doktrina-dok.html>.

22. *О социальном партнерстве в сфере образования / А. М. Осипов [и др.]* // Социологические исследования. 2008. № 11. С. 108–115.

23. *Об обеспечении социального партнерства системы среднего профессионального образования: письмо Минобрнауки Российской Федерации от 21.11.2003 г. № 19–52–1130/19–28 (с приложением)* // Образование в документах. 2004. № 7. С. 88–93.

24. *Об основных направлениях развития сферы профессионального образования и обучения России* [Электронный ресурс]: доклад министра образования и науки Российской Федерации Д. В. Ливанова на VII Съезде союза директоров средних специальных учебных заведений России, 24 апреля 2013 г. Режим доступа: <http://xn--80abucjiihbv9a.xn--p1ai/пресс-центр/3351>.

25. *Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2020 года»* [Электронный ресурс]: постановление правительства Свердловской области от 21.10.2013 г. № 1262-ПП. Режим доступа: http://www.minobraz.ru/dokumenty/oblastnye_dokumenty/page2/.

26. *Общественно активная школа: опыт построения социального партнерства* [Электронный ресурс] / Е. В. Болуж [и др.]; КРМОО Центр «Сотрудничество». Режим доступа: <http://window.edu.ru/library/pdf2txt/764/66764/39535>.

27. *Олейникова О. Н.* Новые модели социального партнерства в сфере профессионального образования (Великобритания) [Электронный ресурс] / О. Н. Олейникова // Среднее профессиональное образование. 2005. № 11. Режим доступа: <http://www.cvets.ru/materials.html>.

28. *Олейникова О. Н.* Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии [Электронный ресурс] / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева, Н. М. Аксенова. Режим доступа: <http://www.cvets.ru/materials.html>.

29. *Олейникова О. Н.* Социальное партнерство в профессиональном образовании [Электронный ресурс] / О. Н. Олейникова. Москва, 2005. Режим доступа: http://window.edu.ru/window/library?p_rid=70152.

30. *Олейникова О. Н.* Социальное партнерство в сфере профессионального образования в странах Европейского Союза / О. Н. Олейникова, А. Муравьева // Высшее образование в России. 2006. № 6. С. 111–120.

31. *Осипов А. М.* Социальное партнерство в образовании: ориентиры научного анализа / А. М. Осипов, П. Карстанье // Образование и общество. 2008. № 1. С. 71–76.

32. *Развитие образования на 2013–2020 гг.* [Электронный ресурс]: государственная программа Российской Федерации. Режим доступа: <http://www.edr.ru/>.

33. *Рязанцева Д. В.* Основные формы взаимодействия организаций среднего профессионального образования и бизнес-структур в Краснодарском крае [Электронный ресурс] / Д. В. Рязанцева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 2. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-formy-vzaimodeystviya-organizatsiy-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-i-biznes-struktur-v-krasnodarskom-krae>.

34. *Семигин Г. Ю.* Социальное партнерство / Г. Ю. Семигин. Москва: Мысль, 1996. 206 с.

35. *Совершенствование управления учебными заведениями профессионального образования в контексте интеграционных процессов* [Электронный ресурс]: отчет о выполненных работах по проекту / Центр изучения проблем проф. образования. Режим доступа: www.cvets.ru/Project/proj1.htm.

36. *Соловьев Э. Я.* Современный этикет. Деловой протокол / Э. Я. Соловьев. Москва: Ось-89, 2001. 273 с.

37. *Социальное партнерство в профессиональном образовании: материалы Всероссийской научно-практической конференции* / Магнитог. гос. проф.-пед. колледж. Магнитогорск, 2010. 315 с.

38. *Социальное партнерство учреждений профессионального образования* / Е. В. Ткаченко [и др.]; Урал. отд-ние Рос. акад. образования. Екатеринбург, 2003. 330 с.

39. Стоюнин В. Я. По поводу преобразования реальных гимназий / В. Я. Стоюнин // Избранные педагогические сочинения / В. Я. Стоюнин; сост. Г. Г. Савенок. Москва: Педагогика, 1991. С. 71–83.

40. *Стратегия* развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 г. [Электронный ресурс] / М-во образования и науки РФ. Режим доступа: минобрнауки.рф/media/events/files/41d4701a6bfda8ac356e.pdf.

41. *Трудовой* кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/tk/24/>.

42. *Феномен «сети»* в современном научно-педагогическом знании / Н. Бугрова [и др.] // *Управление школой*. 2008. № 20. С. 40–47.

43. *Фрутин И. Д.* Частно-государственное партнерство в образовании: уроки международного опыта / И. Д. Фрутин, П. П. Поляруш // *Вопросы образования*. 2008. № 8. С. 73–107.

44. *Хоменко И. А.* Школа и родители: этапы развития социального партнерства / И. А. Хоменко // *Директор школы*. 2007. № 4. С. 83–88.

45. *Чапаев Н. К.* Интеграция образования и производства: методология, теория, опыт: монография / Н. К. Чапаев, М. Л. Вайнштейн. Челябинск; Екатеринбург: ЧИРПО: ИРРО, 2007. 404 с.

46. *Чучкевич М. М.* Основы управления сетевыми организациями / М. М. Чучкевич. Москва: Изд-во Ин-та социологии РАН, 1999. 38 с.

47. *Шанц Е. А.* Проблемы социального партнерства в профессиональном образовании [Электронный ресурс] / Е. А. Шанц // *Концепт*. 2013. Спецвыпуск № 6. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/13560.htm>.

Заключение

Рассмотрен достаточно широкий круг вопросов, касающихся особенностей и связи управления профессиональными образовательными организациями, маркетинга в профессиональном образовании и организации социального партнерства.

В настоящее время накоплен большой объем междисциплинарных знаний разного уровня обобщения по различным аспектам организации и функционирования системы профессионального образования в Российской Федерации. Но использовать их трудно, так как часто они предметно разобщены и носят фрагментарный характер.

На современном этапе развития системы профессионального образования, характеризующемся изменениями во многих ее элементах, особенно остро встают вопросы эффективного функционирования образовательной организации. Реализация инновационных процессов общественного развития актуализирует проблему направленности системы профессионального образования на достижение необходимого качества и социальной эффективности в подготовке обучающихся. В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации «Стратегия–2020» в качестве ключевой задачи в современной социокультурной ситуации обозначено становление творческой личности, обладающей широким спектром гуманистических ценностей.

Система профессионального образования должна не только выполнять текущие задачи, но и работать на перспективу, а это возможно благодаря управлению, нацеленному на развитие как самой организации, так и человека – субъекта образовательного процесса.

Эффективное управление профессиональной образовательной организацией позволяет мобилизовать ее внутренние ресурсы, а также создавать структуры партнерства.

Авторы при подготовке пособия обобщили и использовали передовой отечественный и зарубежный опыт организации и содержания систем обучения менеджменту, маркетингу в образовании и вопросам социального партнерства.

Библиографический список

Адлер А. Наука жить / А. Адлер. Киев: Академический проект, 1997. 164 с.

Айви А. Лицом к лицу: практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения / А. Айви. Новосибирск: Экор, 1995. 96 с.

Алехина И. В. Имидж и этикет делового человека / И. В. Алехина. Москва: РАССИА-НА, 1996. 126 с.

Анализ маркетинговой ситуации в образовании: разноуровневый подход: методические рекомендации / Департамент образования Правительства Свердлов. обл., Урал. отд-ние Международ. фонда «Реформа». Екатеринбург, 1996. 85 с.

Арджирис К. Организационное научение: перевод с английского / К. Арджирис. Москва: Инфра-М, 2004. 562 с.

Бабкин Н. А. Программа по профессиональной ориентации, предпрофильному и профильному обучению, содействию трудоустройству выпускников / Н. А. Бабкин, О. В. Кислинская; Екатеринбург. промышл.-технол. техникум им. В. М. Курочкина. Екатеринбург, 2013. 30 с.

Барад М. Всеобщее управление качеством / М. Барад // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 388–416.

Беклетов Д. В. Манеры и поведение делового человека / Д. В. Беклетов. Москва: Светоч, 1997. 136 с.

Блиновских А. С. Маркетинг образовательных услуг: учебное пособие / А. С. Блиновских, Н. Е. Эрганова. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. 125 с.

Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В. В. Бойко. Москва: Филинь, 1996. 267 с.

Бондарчук Е. А. Межсекторное социальное партнерство: объединение ресурсов бизнеса, власти и общества на территории МО [Электронный ресурс] / Е. А. Бондарчук, В. Н. Якимец // Местное устойчивое развитие: электронный журнал. 2010. № 1. Режим доступа: http://fsdejournal.ru/pdf-files/2010/bondarchuk_yakimets_03-2010.pdf.

Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. Санкт-Петербург: Дело, 1996. 187 с.

Вахтеров В. П. Всеобщее обучение [Электронный ресурс] / В. П. Вахтеров. Санкт-Петербург: Лань, 2013. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/37083/>.

Вебер М. Хозяйственная этика мировых религий. Попытка сравнительного исследования в области социологии религии. Введение / М. Вебер // Избранное. Образ общества / М. Вебер. Москва: [Б. и.], 1994. 704 с.

Векслер А. Ф. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Ф. Векслер, Г. Л. Тульчинский. Москва; Санкт-Петербург: Вершина, 2006. 336 с.

Вендров Е. Е. Психологические проблемы управления / Е. Е. Вендров. Москва: Экономика, 1969. 159 с.

Витковский А. Идея педагогической поддержки / А. Витковский // Первое сентября. 1999. № 49. С. 4.

Власов В. И. Профессиональное образование в условиях рыночных реформ / В. И. Власов, Е. А. Рыкова // Профессиональное образование и профсоюзы. 1997. № 12. С. 21–22.

Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. Москва: Дело, 1991. 320 с.

Галковская И. Сетевое взаимодействие и социальное партнерство в муниципальном образовательном пространстве / И. Галковская // Директор школы. 2007. № 2. С. 5–16.

Гарвин Д. Создание обучающейся организации / Д. Гарвин // Управление знаниями. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 50–82.

Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебное пособие / Л. Д. Гительман. Москва: Дело, 1999. 496 с.

Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структура / Е. П. Голубков. Москва: Дело, 2011. 318 с.

Горбаткин Д. А. Имидж организации: структура, механизмы функционирования, подходы к формированию: диссертация ... кандидата психологических наук / Д. А. Горбаткин. Москва, 2009. 169 с.

Горячев М. М. Земское общественно-педагогическое движение [Электронный ресурс] / М. М. Горячев // Вестник СамГУ. 2011. № 1/1 (82). Режим доступа: vestnik.ssu.samara.ru/articles/502/82_39.pdf.

Государственно-частное партнерство в инновационных системах / под общ. ред. С. Н. Сильвестрова. Москва: [Б. и.], 2008. 312 с.

Государственно-частное партнерство в образовании / науч. ред. О. П. Молчанова, А. Я. Лившин. Москва: КДУ, 2009. 242 с.

Грэхэм П. Человеческие отношения / П. Грэхэм // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 119–127.

Дергач А. А. Академия: пути достижения вершин профессионализма / А. А. Дергач, Н. В. Кузьмина. Москва: Высшая школа, 1993. 203 с.

Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. Москва: Вильямс, 2004. 432 с.

Евенко Л. И. Уроки американского менеджмента: вступительная статья / Л. И. Евенко // Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело, 1997. С. 6–14.

Егоршин А. П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / А. П. Егоршин; под ред. А. И. Егоршина. Нижний Новгород: НИМБ, 2007. 624 с.

Жизнин С. З. Азбука маркетинга / С. З. Жизнин. Москва: Новости, 1990. 62 с.

Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А. Л. Журавлев. Москва: Изд-во Ин-та психологии РАН, 2004. 476 с.

Залезник А. Менеджеры и лидеры – есть ли разница? / А. Залезник // Лидерство / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 75–103.

Зезюлин Г. И. Государственное регулирование трудовых процессов через социальные партнерства [Электронный ресурс] / Г. И. Зезюлин // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). Краснодар, 2006. № 5 (21). Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2006/05/pdf/33.pdf>.

Иванов С. А. Социальное партнерство как феномен цивилизации / С. А. Иванов // Журнал социологии и социальной антропологии. 2005. Т. 8, № 3. С. 79–99.

Изучение потребностей населения в образовательных услугах: методические рекомендации / Департамент образования Правительства Свердлов. обл. Екатеринбург, 1996. 46 с.

Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. 2-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 274 с.

Инновационное развитие современной науки [Электронный ресурс]: сборник статей Международной научно-практической конференции. 31 января 2014 г. Т. 33. Режим доступа: aeterna-ufa.ru/sbornik/IRSN_TOM9.pdf.

Итоги 2012 года и перспективы 2013 года [Электронный ресурс]: доклад министра общего и профессионального образования Свердловской области Ю. И. Биктуганова // Министерство образования: официальный сайт. Режим доступа: www.minobraz.ru/sistema_obrazovaniya/docf3784/.

Карлеф Б. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели / Б. Карлеф, Ф. Х. Левингссон. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 441 с.

Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. Москва: Прогресс, 1989. 296 с.

Карташова Л. В. Организационное поведение / Л. В. Карташова. Москва: Инфра-М, 2001. 198 с.

Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура / М. Кастельс. Москва: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

Квеско С. Б. Имиджелогия: учебное пособие / С. Б. Квеско, Р. Б. Квеско. Томск: Изд-во Том. политехн. ун-та, 2008. 116 с.

Кирхлер Э. Психологические теории организации / Э. Кирхлер, К. Мейер-Пести, Е. Хофманн. Москва: Изд-во Гуманит. центра, 2005. 312 с. (Серия: Психология труда и организационная психология. Т. 5.)

Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности / Е. Н. Кишкель, В. Г. Шипунов. Москва: Высшая школа, 2000. 56 с.

Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Дж. Голдсмит. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 368 с.

Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. Санкт-Петербург: Корона, 2009. 354 с.

Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. Санкт-Петербург: Корона, 2010. 354 с.

Коттер Д. П. Истинная роль лидера / Д. П. Коттер // *Лидерство* / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 48–74.

Коучинг в обучении: практические методы и техники / сост. Э. Парслоу, М. Рэй. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 203 с.

Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. Москва: Инфра-М, 1997. 368 с.

Кривцова С. В. Тренинг: навыки конструктивного взаимодействия с подростками / С. В. Кривцова, Е. А. Мухаматулина. Москва: Генезис, 1997. 192 с.

Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. Москва: Дело, 1996. 384 с.

Кричевский Р. Л. Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе: автореферат диссертации ... доктора психологических наук / Р. Л. Кричевский. Москва, 1985. 43 с.

Кязимов К. Г. Социальное партнерство: учебное пособие / К. Г. Кязимов. Москва: Гардарики, 2008. 271 с.

Лейбович А. Н. Союз рубля и знаний [Электронный ресурс] / А. Н. Лейбович // Аккредитация в образовании. Режим доступа: http://www.akvobr.ru/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo.html.

Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность [Электронный ресурс] / А. Н. Леонтьев. Режим доступа: www.koob.ru.

Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения / А. Н. Леонтьев. Москва: Академия, 2000. 185 с.

Лидеры об управлении: Разговор начистоту: сборник интервью, взятых М. Эшби и С. Майлзом у самых успешных руководителей / под ред. М. Эшби, С. Майлза; пер. с англ. Е. Пестерева. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. 288 с.

Лозовский Л. Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. Москва: Инфра-М, 2008. 165 с.

Ломакина Т. Ю. Инновационная деятельность в профессиональном образовании / Т. Ю. Ломакина, М. Г. Сергеева. Курск: [Б. и.], 2011. 284 с.

Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие / Л. Маллинз; пер. с англ. Т. Цеханович [и др.]. Москва: Новое знание, 2003. 1039 с.

Мамардашвили М. К. Как я понимаю философию / М. К. Мамардашвили. Москва: Прогресс, 1990. 368 с.

Материалы к выступлению министра образования и науки Российской Федерации Дмитрия Ливанова на заседании Правительства Российской Федерации по вопросу «О поддержке образовательных организаций высшего образования, играющих ключевую роль в социально-экономическом развитии регионов», 21 августа 2013 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://xn--80abucjibhv9a.xn--plai/пресс-центр/3568#sel=>.

Материалы по отраслевым советам развития квалификаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.hse.ru/data/2011/04/04/1211668023/sector.pdf.

Межсекторное социальное партнерство: объединение ресурсов бизнеса, власти и общества на территории МО (Местное самоуправление – новые технологии развития) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://fsdejournal.ru/pdf-files/2010/bondarchuk_yakimets_03–2010.pdf.

Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело ЛТД, 1995. 704 с.

Методические рекомендации по вопросам сетевого взаимодействия образовательных учреждений профессионального образования в области подготовки рабочих кадров и специалистов технической направленности (уровня СПО) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bakalavr.ntf.ru/DswMedia/versiya2_rekomendacii_posetevomuvzaimodeyst.doc.

Методические рекомендации по изучению территориального рынка труда / Департамент образования Правительства Свердлов. обл. Екатеринбург, 1996. 55 с.

Минцберг Г. Профессия – менеджер: мифы и реальность / Г. Минцберг // *Лидерство* / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 9–47.

Михеев В. А. Основы социального партнерства: учебное пособие / В. А. Михеев. Москва: Экзамен, 2001. 448 с.

Монди Р. У. Управление персоналом: перевод с английского / Р. У. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо; под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. Санкт-Петербург: Нева, 2004. 640 с.

Наторп П. Избранные работы / П. Наторп; сост. В. А. Куренной. Москва: Территория будущего, 2006. 384 с.

Научные основы взаимосвязи профессионального образования и производства: монография / И. М. Айтуганов [и др.]; под общ. ред. Г. В. Мухаметзяновой. Казань: КГАСУ, 2009. 250 с.

Национальная доктрина образования в Российской Федерации [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации от 04.10.2000 г. № 751. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2000/10/11/doktrina-dok.html>.

Нефедова И. Я и мой имидж / И. Нефедова, Е. Власова. Москва: Яуза, 1997. 208 с.

Ниренберг Д. Как читать человека, словно книгу / Д. Ниренберг, Г. Калеро. Баку: Сада, 1992. 144 с.

Нонака И. Компания – создатель знания / И. Нонака // Управление знаниями. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 27–49.

О социальном партнерстве в сфере образования / А. М. Осипов [и др.] // Социологические исследования. 2008. № 11. С. 108–115.

Об обеспечении социального партнерства системы среднего профессионального образования: письмо Минобразования Российской Федерации от 21.11.03 г. № 19–52–1130/19–28 (с приложением) // Образование в документах. 2004. № 7. С. 88–93.

Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // КонсультантПлюс. Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.

Об основных направлениях развития сферы профессионального образования и обучения России [Электронный ресурс]: доклад министра образования и науки Российской Федерации Д. В. Ливанова на VII Съезде союза директоров средних специальных учебных заведений России, 24 апреля 2013 г. Режим доступа: <http://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/пресс-центр/3351>.

Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2020 года» [Электронный ресурс]: постановление правительства Свердловской области от 21.10.2013 г. № 1262-ПП. Режим доступа: http://www.minobraz.ru/dokumenty/oblastnye_dokumenty/page2/.

Общественно активная школа: опыт построения социального партнерства [Электронный ресурс] / Е. В. Болуж [и др.]; КРМОО Центр «Сотрудничество». Режим доступа: <http://window.edu.ru/library/pdf2txt/764/66764/39535>.

Олейникова О. Н. Новые модели социального партнерства в сфере профессионального образования (Великобритания) [Электронный ресурс] / О. Н. Олейникова // Среднее профессиональное образование. 2005. № 11. Режим доступа: <http://www.cvets.ru/materials.html>.

Олейникова О. Н. Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии [Электронный ресурс] / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева, Н. М. Аксенова. Режим доступа: <http://www.cvets.ru/materials.html>.

Олейникова О. Н. Социальное партнерство в профессиональном образовании [Электронный ресурс] / О. Н. Олейникова. Москва, 2005. Режим доступа: http://window.edu.ru/window/library?p_rid=70152.

Олейникова О. Н. Социальное партнерство в сфере профессионального образования в странах Европейского союза / О. Н. Олейникова, А. Муравьева // Высшее образование в России. 2006. № 6. С. 111–120.

Осипов А. М. Социальное партнерство в образовании: ориентиры научного анализа / А. М. Осипов, П. Карстанье // Образование и общество. 2008. № 1. С. 71–76.

Основы социологии: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 1993. 68 с.

Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: учебное пособие / А. П. Панкрухин. Москва: Интерпракс, 1995. 240 с.

Парслоу Э. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 203 с.

Пелих А. С. Имидж делового человека / А. С. Пелих, Т. Г. Кизилова, А. Г. Пронченко. Москва: Просвещение, 1998. 279 с.

Пирер Г. Руководство – это непрерывное образование и создание сети знания / Г. Пирер // Лидеры об управлении. Разговор начистоту: сборник интервью, взятых М. Эшби и С. Майлзом у самых успешных руководителей / под ред. М. Эшби, С. Майлза. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. С. 110–112.

Пискунова Т. Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения: диссертация ... кандидата психологических наук / Т. Н. Пискунова. Москва, 1998. 148 с.

Попов Г. Х. Как управлять экономикой / Г. Х. Попов. Москва: Педагогика, 1989. 110 с.

Психология труда: учебник для студентов высших учебных заведений / под ред. А. В. Карпова. Москва: Владос-Пресс, 2003. 352 с.

Развитие образования на 2013–2020 гг. [Электронный ресурс]: государственная программа Российской Федерации. Режим доступа: <http://www.edr.ru/>.

Региональные программы организации профессионального обучения безработных граждан и незанятого населения / Ин-т развития проф. образования Минобразования России и Рос. учеб. центра Минтруда России. Москва, 1998. 186 с.

Региональный рынок образовательных услуг: структура и анализ: методические рекомендации / Департамент образования Правительства Свердлов. обл. Екатеринбург, 1997. 55 с.

Роджерс Э. Коммуникации в организациях: перевод с английского / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. Москва: Экономика, 1986. 176 с.

Российское образование–2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях / под ред. Я. Кузьмина, И. Фрумина. Москва: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2008. 39 с.

Рубахин В. Ф. Технологический прогресс и психологические проблемы управления / В. Ф. Рубахин // Вопросы психологии. 1973. № 4. С. 22–27.

Румянцев В. В. Медийное образование [Электронный ресурс] / В. В. Румянцев // Зеркало Европы. 2002. № 7. Режим доступа: <http://hipressure.donbass.com/edu/conf2001/rumyanstev.htm>.

Рязанцева Д. В. Основные формы взаимодействия организаций среднего профессионального образования и бизнес-структур в Краснодарском крае [Электронный ресурс] / Д. В. Рязанцева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 2. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-formy-vzaimodeystviya-organizatsiy-srednego-professionalnogo-obrazovaniya-i-biznes-struktur-v-krasnodarskom-krae>.

Семигин Г. Ю. Социальное партнерство / Г. Ю. Семигин. Москва: Мысль, 1996. 206 с.

Система образования в Свердловской области: ежегодный региональный доклад / Департамент образования Правительства Свердл. обл. Екатеринбург, 1998. 30 с.

Совершенствование управления учебными заведениями профессионального образования в контексте интеграционных процессов [Электронный ресурс]: отчет о выполненных работах по проекту / Центр изучения проблем проф. образования. Режим доступа: www.cvets.ru/Project/proj1.htm.

Соловьев В. С. Чтения о богочеловечестве / В. С. Соловьев // Сочинения: в 2 томах / В. С. Соловьев. Москва: Правда, 1989. Т. 2. 735 с.

Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол / Э. Я. Соловьев. Москва: Ось-89, 2001. 273 с.

Сордж Э. Организационное поведение / Э. Сордж // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 289–319.

Сорокин П. А. Социальная роль семьи и школы / П. А. Сорокин // Педагогическое наследие русского зарубежья, 20-е гг. / сост. П. В. Алексеев. Москва: Просвещение, 1993. С. 38–56.

Социальное партнерство в профессиональном образовании: материалы Всероссийской научно-практической конференции / Магнитог. гос. проф.-пед. колледж. Магнитогорск, 2010. 315 с.

Социальное партнерство учреждений профессионального образования / Е. В. Ткаченко [и др.]; Урал. отд-ние Рос. акад. образования. Екатеринбург, 2003. 330 с.

Спиллейн М. Создай свой имидж / М. Спиллейн. Москва: Яуза, 1996. 209 с.

Стоюнин В. Я. По поводу преобразования реальных гимназий / В. Я. Стоюнин // Избранные педагогические сочинения / В. Я. Стоюнин; сост. Г. Г. Савенок. Москва: Педагогика, 1991. С. 71–83.

Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 г. [Электронный ресурс] / М-во образования и науки РФ. Режим доступа: минобрнауки.рф/media/events/files/41d4701a6bfda8ac3556e.pdf.

Субетто А. И. Введение в ноосферизм / А. И. Субетто // Ноосферизм: сочинения: в 13 томах / А. И. Субетто. Санкт-Петербург: ПАНИ, 2001. Т. 1. 536 с.

Тейлор Ф. У. Научная организация труда / Ф. У. Тейлор // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]; сост. Г. Л. Подвойский. Москва: Республика, 1992. С. 224–305.

Технология сбора первичной информации: методические рекомендации / Департамент образования Правительства Свердлов. обл., Урал. отд-ние Международ. фонда «Реформа». Екатеринбург, 1996. 88 с.

Тил Т. Менеджмент с человеческим лицом / Т. Тил // Лидерство / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 166–191.

Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/tk/24/>.

Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Дж. Уитмор. Москва: Финансы и статистика, 2001. 160 с.

Управление знаниями: перевод с английского. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.

Управление (руководство) организацией [Электронный ресурс]: профессиональный стандарт. Режим доступа: www.ncsu.ru.

Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 1197 с.

Уэйн М. Р. Управление персоналом / М. Р. Уэйн. Санкт-Петербург: Нева, 2004. 640 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]; сост. Г. Л. Подвойский. Москва: Республика, 1992. С. 9–84.

Феномен «сети» в современном научно-педагогическом знании / Н. Бугрова [и др.] // Управление школой. 2008. № 20. С. 40–47.

Фромм Э. Иметь или быть. Величие и ограниченность теории Фрейда / Э. Фромм. Москва: АСТ, 2000. 448 с.

Фрутин И. Д. Частно-государственное партнерство в образовании: уроки международного опыта / И. Д. Фрутин, П. П. Поляруш // Вопросы образования. 2008. № 8. С. 73–107.

Харани А. У. Руководитель, его личность и деятельность / А. У. Хараниш. Москва: [Б. и.], 1981. 342 с.

Хейфец Р. А. Работа лидера / Р. А. Хейфец, Д. Л. Лаури // Лидерство / пер. с англ. А. Лисицына; ред. И. Толстикова. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 192–220.

Хилб М. Развитие человеческих ресурсов / М. Хилб // Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. С. 128–135.

Хилтон С. Бизнес во благо. Делаем деньги, делая мир лучше / С. Хилтон, Д. Гиббонс. Москва: Хорошая книга, 2003. 384 с.

Хоменко И. А. Школа и родители: этапы развития социального партнерства / И. А. Хоменко // Директор школы. 2007. № 4. С. 83–88.

Чапаев Н. К. Интеграция образования и производства: методология, теория, опыт: монография / Н. К. Чапаев, М. Л. Вайнштейн. Челябинск; Екатеринбург: ЧИРПО: ИРРО, 2007. 404 с.

Чучкевич М. М. Основы управления сетевыми организациями / М. М. Чучкевич. Москва: Изд-во Ин-та социологии РАН, 1999. 38 с.

Шакуров Р. Х. Исследование социально-психологических механизмов руководства педагогическим коллективом: диссертация ... доктора психологических наук / Р. Х. Шакуров. Казань, 1978. 384 с.

Шакуров Р. Х. Психология управленческой деятельности в ССУЗ / Р. Х. Шакуров, Б. С. Алишев. Казань: ИССО РАО, 1997. 124 с.

Шанц Е. А. Проблемы социального партнерства в профессиональном образовании [Электронный ресурс] / Е. А. Шанц // Концепт. 2013. Спецвыпуск № 6. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/13560.htm>.

Шепель В. М. Имиджелогия: секреты личного обаяния / В. М. Шепель. Москва: Линка-Пресс, 2003. 320 с.

Шепель В. М. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. Москва: Юнити, 1994. 320 с

Щедровицкий Г. П. Система педагогических исследований / Г. П. Щедровицкий // Педагогика и логика / Г. П. Щедровицкий [и др.]. Москва: Кас-таль, 1992. С. 16–201.

Щербина В. В. Социальные теории организации: словарь / В. В. Щербина. Москва: Инфра-М, 2000. 264 с.

Ягер Дж. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса: перевод с английского / Дж. Ягер. Москва: Джон Уайли&Санз, 1994. 288 с.

Schein E. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p.

Ведение группы с элементами поддержки

Для выполнения этого задания можно задействовать учебную группу. Если группа большая, то работу лучше провести с частью коллектива (не более 15 человек). Также можно осуществить ведение группы в организации, где работает студент – в таком случае обучающемуся необходимо сделать рефлексивно-методический анализ проведенной работы.

Итак, ведение группы.

Под ведением группы понимают такой вариант работы руководителя с небольшим коллективом (до 15 человек), когда, провоцируя позитивную групповую динамику, он создает условия для решения командных или личностных проблем.

Этапы ведения группы:

- *настройка на взаимодействие* зависит от типа проблемы, которую предполагается решать: предстоящая совместная работа над творческим заданием начинается с эмоциональной атаки, поддержка человека в трудной жизненной ситуации требует предварительного эмпатийного настроя и т. п.;
- *организационный дизайн*: определение форм работы (индивидуальная, командная, фронтальная); деление группы на микроколлективы (возможны свободное объединение в микрогруппы от 2 до 7 человек, жеребьевка и игровые разбивки); пространственное расположение микроколлективов (или членов групп при общей работе) относительно друг друга;
- *работа группы над заданием*, которое может представлять собой дело, обсуждение или тренинг;
- *презентация выполненного задания* (в своей команде или группе или за пределами группы – в зависимости от цели ведения и от особенностей задания);
- *обсуждение (шеринг)* – разговор о себе (действиях, мыслях, чувствах), о людях, которые рядом, и о работе, которую выполняли. Умение организовать обсуждение чрезвычайно важно для ведущего. Шеринг охватывает все рассмотренные в группе проблемы, произошедшие события и дает возможность каждому подвести итог своей работы и понять, над чем следует работать дальше, уже самостоятельно, в режиме рефлексии.

Рефлексия (от лат. *Reflexio* – обращение назад, отражение) – способность психики отражать свои собственные состояния, отношения, переживания, управлять личностными ценностями. Рефлексия поворачивает сознание человека на свой внутренний мир. Это помогает не только осознать свои поступки, отношения, конструкты, ценности, но и, при необходимости, их перестроить, найдя для этого новые основания.

Рефлексия – это не только самопонимание, самопознание. Она включает такие процессы, как понимание и оценка другого. С помощью рефлексии достигается соотнесение своего сознания, своих ценностей, мнений с ценностями, мнениями, отношениями других людей, группы, общества, наконец, с общечеловеческими. Отрефлексировать что-то – значит это пережить, пропустить через свой внутренний мир, оценить.

Помочь в организации процесса ведения группы может изучение следующих источников:

1. *Большаков В. Ю.* Психотренинг: социодинамика, упражнения, игры / В. Ю. Большаков. Санкт-Петербург: Социально-психологический центр, 1996. 380 с.
2. *Смид Р.* Групповая работа с детьми и подростками / Р. Смид. Москва: Генезис, 1999. 272 с.
3. *Фопель К.* Психологические группы: рабочие материалы для ведущего / К. Фопель. Москва: Генезис, 2001. 256 с.

PEST-анализ

PEST-анализ представляет собой анализ внешних факторов, которые оказывают воздействие на организацию, формируют общие условия ее деятельности. При PEST-анализе в структуре внешней среды выделяют макросреду (правительство, социально-демографическая среда, научно-технический прогресс, экономика, природные факторы) и микросреду (поставщики, покупатели, конкуренты, кредиторы, профсоюзы, акционеры). Однако традиционно при PEST-анализе не проводится анализ микросреды.

Следует учитывать, что число факторов макросреды достаточно велико, поэтому рекомендуется ограничиться рассмотрением четырех узловых направлений, оказывающих наиболее существенное влияние на деятельность организации. При PEST-анализе выделяют четыре стратегические сферы: политическая (P), экономическая (E), социальная (или социокультурная) (S), технологическая (T). Анализ влияния этих сфер на деятельность организации и называется PEST-анализом. Также встречается наименование «СТЭП-анализ».

Осуществляя PEST-анализ, необходимо рассмотреть состояние каждой стратегической сферы и дать прогноз развития факторов, указанных ниже в матрице:

Политические факторы	Экономические факторы
Законодательство РФ Политический курс	Валютный курс Рост/упадок экономики
Социальные факторы	Технологические факторы
Население страны Демография	Научный прогресс Стоимость технологий

Факторы в PEST-анализе

В рамках PEST-анализа политические факторы следует изучить в первую очередь, так как центральная власть регулирует механизм обращения денег и другие вопросы, связанные с получением необходимых ресурсов. Анализ экономических факторов позволит понять механизм распределения государством основных экономических ресурсов. Социальные факторы связаны с формированием потребительских предпочтений и возможного спроса.

Технологические факторы также весьма важны, так как при быстрых технологических изменениях возникает угроза потери рынка. Поэтому современному бизнесу весьма необходима широкая информированность о развитии науки и технологий. PEST-анализ должен охватывать все 4 группы факторов.

PEST-анализ – политико-правовые факторы: правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство; государственное влияние в отрасли; новые приоритеты; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления.

PEST-анализ – экономические факторы: тенденции изменения валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс иностранной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль цен и заработной платы; изменение фактического личного дохода; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика.

PEST-анализ – социокультурные факторы: изменение предпочтений потребителей; демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей.

PEST-анализ – технологические факторы: тенденции развития научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы (НИОКР) и затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области научно-технического прогресса; появление новых технологий; новые продукты (скорость обновления, источники идей), патенты; технологические изменения.

Технологические изменения являются одним из технологических факторов. К ним относятся научные открытия, воздействие разработок в других областях на продукцию фирмы, усовершенствования в техническом оборудовании и процессах производства, автоматизация и способы обработки информации.

PEST-анализ – это не просто перечисление факторов каждой из четырех групп. Необходимо проанализировать влияние этих факторов на организацию и определить общую ситуацию во внешней среде организации. Набор рассматриваемых в процессе PEST-анализ факторов зависит от характеристик конкретной организации.

Принцип PEST-анализа

Проведение PEST-анализа внешней среды – это профессиональная функция отдела стратегического развития. Для осуществления PEST-анализа каждая конкретная организация должна иметь подробный перечень ключевых факторов внешней среды, которые оказывают заметное влияние на бизнес организации, содержат потенциальные угрозы или новые возможности для ее развития. Самые доступные источники информации для PEST-анализа – это СМИ.

Основной принцип PEST-анализа обусловлен динамическим характером внешней среды. Каждое изменение отдельного фактора может оказать определенное влияние на организацию. PEST-анализ позволяет отследить такие изменения, чтобы предприятие смогло адекватно на них отреагировать.

Метод PEST-анализа

PEST-анализ осуществляется с использованием различных методов: прогнозирование тенденций, сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, экспертные методы. Применение этих методов оправдано, если есть надежная информационная база. Основой PEST-анализа является информация о событиях, происходящих в макросреде.

Тесты для определения управленческих качеств руководителя

Тест 1

Уважаемый респондент!

Просим принять участие в опросе, целью которого является оценка личности имиджа руководителя (тест Н. Эпштейна).

Пожалуйста, укажите свою профессию или статус _____.

Инструкция

Прочитайте внимательно приведенные ниже высказывания. Определите по 11-балльной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 баллов) степень своего согласия с каждым высказыванием. 10 баллов означают полное согласие; 0 – полное несогласие.

1. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
2. Считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не перекладывать их на руководителей.
3. Я доверяю людям.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверенные мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного – власти; я не исключение.
7. Я готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгоднее иметь руководителем человека непреклонного и жесткого.
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что для достижения успеха в управлении главное – умение любыми средствами заставить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.

12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.

13. Я склонен в интересах дела использовать мнения, противоположные моей собственной точке зрения.

14. Я глубоко убежден, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого подчиненные опасаются.

15. Мне кажется, что я хорошо знаю нужды и потребности своего коллектива.

16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю, что они не хотели бы меня критиковать.

17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов коллектива, в котором я работаю, разрешались.

18. Я уверен, что боязнь наказания – более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Спасибо за участие!

Обработка результатов

Обработка полученных результатов осуществляется по следующей схеме:

1) Суммировать все баллы по высказываниям с нечетными номерами (1, 3, 5 и т. д.).

2) Суммировать отдельно все баллы по высказываниям, имеющим четные номера (2, 4, 6 и т. д.).

Первая сумма отражает представление о вас как о руководителе-новаторе, а вторая – как о руководителе-консерваторе. Допустим, что по шкале «Новатор» было набрано 90 баллов, а по шкале «Консерватор» – 40. Это будет означать, что в своей деятельности руководитель использует 90 % возможных новаторских идей и форм руководства и 40 % существующих (консерваторских). Если по обеим шкалам были получены низкие оценки, то руководителя нельзя назвать ни новатором, ни консерватором. В этом случае активность в управленческой деятельности очень низка.

Тест 2

Уважаемый респондент!

Просим принять участие в опросе, целью которого является определение стиля руководства (методика В. П. Захарова).

Пожалуйста, укажите свою профессию или статус _____.

Инструкция

Для каждой из предложенных ситуаций выберите тот вариант ответа-утверждения, который, на Ваш взгляд, лучше всего характеризует стиль руководства, существующий в вашем коллективе.

1. Ваше предприятие производит группу товаров, не пользующихся большим спросом у покупателей. Конкуренты разработали новую технологию производства этих же товаров, отличающихся высоким качеством, но требующую дополнительных капиталовложений. Как в данной ситуации поступите Вы?

а) продолжите производство товаров, не пользующихся спросом у покупателей;

б) издадите приказ о скорейшем внедрении в производство новых технологий;

в) потратите дополнительные средства на разработку собственных новых технологий, для того чтобы ваш товар по качеству превосходил товар конкурентов.

2. Представьте себе, что Вы работаете на автомобильном заводе. Один из Ваших сотрудников недавно вернулся из командировки, целью которой было посещение выставки новинок автомобильного производства. Он предложил модернизировать одну из выпускаемых заводом моделей автомобиля. Вы, как руководитель:

а) примете активное участие в разработке новой идеи, приложите максимальные усилия, для того чтобы быстро внедрить ее в производство;

б) отдадите распоряжение о разработке новой идеи соответствующему персоналу;

в) прежде чем ввести это новшество в производство, соберете коллегиальное совещание, на котором будет принято общее решение о целесообразности модернизации выпускаемого автомобиля.

3. На коллегиальном совещании один из сотрудников предложил наиболее рациональное решение одной из возникших в вашем трудовом кол-

лективе проблемы. Однако это решение полностью противоречит предложению, которое до этого внесли Вы. В сложившейся ситуации Вы:

- а) поддержите рациональное решение, предложенное сотрудником;
- б) будете отстаивать свою точку зрения;
- в) проведете опрос сотрудников, который поможет прийти к единому мнению.

4. Ваш коллектив проделал большую трудоемкую работу, которая не принесла желаемого успеха (прибыли). Вы:

- а) попросите переделать всю работу, подключив новый, более квалифицированный, персонал;
- б) обсудите сложившуюся проблему с сотрудниками, для того чтобы выяснить причины неудачи и избежать ее в будущем;
- в) попытаетесь найти виновных в неудаче (не справившихся с работой) сотрудников.

5. Если бы Вас попросили перечислить ценные качества руководителя, то какие бы из них Вы назвали в первую очередь?

- а) Квалифицированность, требовательность;
- б) осведомленность обо всех затруднениях, возникающих на предприятии; умение быстро принимать нужное решение;
- в) одинаковое отношение ко всем сотрудникам, умение идти на компромисс.

6. Один из сотрудников допустил в своей работе незначительный промах, однако для того, чтобы его устранить, потребуется большое количество времени. Как вы поступите?

- а) Сделаете замечание этому сотруднику в присутствии его коллег с целью недопущения подобных промахов в дальнейшем;
- б) сделаете замечание наедине, не привлекая внимание других сотрудников;
- в) не придадите этому событию большого значения.

7. На вашем предприятии освободилась должность. На нее претендуют сразу несколько сотрудников предприятия. Ваши действия:

- а) предпочтете, чтобы достойный претендент был выбран коллективным голосованием;
- б) он будет назначен самим руководителем;
- в) прежде, чем назначить человека на эту должность, посоветуетесь только с некоторыми членами коллектива.

8. Принято ли в вашем коллективе проявлять личную инициативу при решении вопроса, который не связан непосредственно с деятельностью всего предприятия?

- а) Все решения принимаются только руководителем предприятия;
- б) на нашем предприятии приветствуется личная инициатива сотрудников;
- в) принимая самостоятельное решение, прежде чем начать действовать, сотрудник предприятия должен обязательно посоветоваться с руководителем.

9. В целом оценивая свою деятельность, Вы можете сказать, что...

- а) полностью поглощены проблемами, возникающими на производстве, так что даже в свободное от работы время раздумываете над их разумным разрешением;
- б) относитесь к тем руководителям, которые считают, что для плодотворной работы в коллективе между сотрудниками должны быть равные, демократические отношения;
- в) не принимаете активного участия в управлении предприятием, всегда действуете по определенной схеме, не стремитесь совершенствоваться в малоизвестных областях.

10. В неофициальной обстановке Вы:

- а) говорите с сотрудниками только о работе, о планах по расширению производства, об увеличении рабочего персонала и т. п.;
- б) предпочитаете оставаться в тени, для того чтобы предоставить возможность собеседникам, коллегам по работе, высказать свою точку зрения по интересующему их вопросу, рассказать занимательный эпизод из их жизни;
- в) принимаете активное участие в разговоре, не навязывая своего мнения собеседникам, не отстаивая противоположную всем остальным участникам разговора точку зрения.

11. Нужно побыстрее завершить начатую совсем недавно работу, которая займет у Вас дополнительное время. Ваши действия:

- а) тут же приступите к ее скорейшему выполнению;
- б) выполните эту работу, но несколько позже;
- в) постараетесь уложиться в сроки, даже если от этого пострадает качество.

12. Представьте, что Ваш кабинет временно занят (в нем идет ремонт), поэтому несколько дней придется поработать в кабинете с подчиненными. Что Вы при этом будете чувствовать?

а) Постоянно будете нервничать, испытывать страх, бояться допустить какую-либо оплошность;

б) будете очень рады, так как это лишняя возможность обменяться мыслями по поводу работы с опытным, интересным человеком;

в) это никак не отразится на Вашей работе.

Спасибо за участие!

Ключ к тесту

1. а – 0, б – 1, в – 2;

2. а – 1, б – 0, в – 2;

3. а – 2, б – 0, в – 1;

4. а – 1, б – 2, в – 0;

5. а – 0, б – 2, в – 1;

6. а – 0, б – 2, в – 1;

7. а – 2, б – 0, в – 1;

8. а – 0, б – 2, в – 1;

9. а – 2, б – 1, в – 0;

10. а – 0, б – 1, в – 2;

11. а – 1, б – 2, в – 0;

12. а – 0, б – 2, в – 1.

Интерпретация результатов

От 0 до 10 баллов.

Вы предпочитаете самостоятельно принимать все решения, до конца отстаиваете свою точку зрения. Все идеи, исходящие от сотрудников, Вами тщательно обдумываются, однако Вы не всегда к ним прислушиваетесь. Вы действуете по одной и той же схеме, которая, по Вашему мнению, подходит для всех случаев жизни, поэтому все новшества воспринимаются Вами неохотно, с некоторой настороженностью. В своей управленческой деятельности Вы руководствуетесь принципом «критика одного сотрудника – стимул для активной работы других работников».

От 11 до 20 баллов.

«Коллектив превыше всего!» – таков Ваш девиз, поэтому главное для Вас – доброжелательная атмосфера в коллективе. Вы всегда прислушиваетесь

тесь к мнению своих сотрудников. К обсуждению вопросов, связанных с модернизацией производства, внедрением новых технологий, избранием работников на новые должности, активно привлекаются все члены трудового коллектива. Вы охотно идете на компромиссы, не любите критики, предпочитаете работать с людьми, которые являются профессионалами в своем деле, при возникновении всевозможных производственных проблем обращаетесь только к ним.

21 балл и больше.

Вы наделены великолепными организаторскими способностями, быстро принимаете важные решения, с интересом относитесь к новым идеям, активно внедряете их в производство. При возникновении производственных проблем не боитесь обращаться за советом к остальным сотрудникам, охотно соглашаетесь с их мнением, если оно представляется наиболее разумным и рациональным. К числу Ваших безусловных достоинств как руководителя относятся требовательность, объективность, умение критиковать сотрудников, не задевая их самолюбия.

Тест 3

Уважаемый респондент!

Просим принять участие в опросе, целью которого является определение уровня владения руководителем невербальными компонентами в процессе общения (тест Г. М. Шеламовой).

Пожалуйста, укажите свою профессию или статус _____.

Инструкция

Согласны ли Вы с приведенными ниже утверждениями? Ответьте «Да» или «Нет».

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто бываю скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.
7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредоточиваясь на его речи.
8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.
10. Мне трудно скрыть внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

Спасибо за участие!

Обработка результатов

Чем меньше утвердительных ответов (ответов «Да»), тем лучше человек владеет невербальными средствами общения.

Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и которые, однако, способны значительно облегчить Вашу профессиональную деятельность.

Тест 4

Уважаемый респондент!

Просим принять участие в опросе, целью которого является выявления степени выраженности социально-психологических установок руководителя (методика В. Квин).

Пожалуйста, укажите свою профессию или статус _____.

Инструкция

Ответьте на приведенные ниже вопросы «Да» или «Нет». Ответы «Да» занесите в прокол.

1. Сам процесс выполняемой работы увлекает Вас больше, чем этап ее завершения?
2. Для достижения цели Вы обычно не жалеете сил?
3. Вам часто говорят, что Вы больше думаете о других, чем о себе?
4. Вы обычно много времени уделяете своей особе?
5. Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что Вам не интересно, даже если это необходимо?
6. Вы уверены, что настойчивости в Вас больше, чем способностей?
7. Вам легче просить за других, чем за себя?
8. Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?
9. Заканчивая интересное дело, Вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, Вам с ней жаль расставаться?
10. Вам больше нравятся деятельные люди, способные достигать результата, чем просто добрые и отзывчивые?
11. Вам трудно отказать людям, когда они Вас о чем-либо просят?
12. Для себя Вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для других?
13. Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?
14. Вы считаете, что успехов в Вашей жизни больше, чем неудач?
15. Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятность?
16. Вы убеждены, что не нужно для кого-либо сильно напрягаться?
17. Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом?

18. Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?
19. Для себя у Вас обычно не хватает ни времени, ни сил?
20. Вам трудно заставить себя сделать что-то для других?
21. Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете закончить их до конца?
22. Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?
23. Вы стремитесь как можно больше сделать для других людей?
24. Вы убеждены, что забота о других идет в ущерб себе?
25. Увлекаетесь ли Вы иногда делом настолько, что забываете о времени и о себе?
26. Вам часто удается довести начатое дело до конца?
27. Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни – жить интересами других людей?
28. Вы можете назвать себя эгоистом?
29. Бывает, что Вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?
30. Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?
31. Ваша отличительная черта – бескорыстие?
32. Свободное время Вы используете для своих увлечений?
33. Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?
34. Вы осуждаете людей, которые не могут позаботиться о себе?
35. Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?
36. Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?
37. Соглашаясь на какое-либо дело, Вы больше думаете о том, насколько оно Вам интересно?
38. Стремление к результату в любом деле – Ваша отличительная черта?
39. Ваша отличительная черта – умение помочь другим людям?
40. Вы способны приложить максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?

Спасибо за участие!

Обработка результатов

Подсчитывается количество «Да» в каждой горизонтальной строке протокола.

Номер строки	Номера вопросов										Количество ответов «Да»	Ориентация
1	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37		На процесс
2	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38		На результат
3	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39		На альтруизм
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40		На эгоизм

Результаты, полученные с помощью данной методики, целесообразно представить графически.

Для этого необходимо начертить оси координат. От нулевой точки отложить на каждой из четырех прямых количество ответов «Да» согласно протоколу. Далее следует эти точки соединить. В результате получится плоскость, отражающая особенности социально-психологических установок.

Тест 5

Уважаемый респондент!

Просим принять участие в опросе, целью которого является выявление социально-психологических установок личности на «свободу – власть», «труд – деньги» (методика Т. Харисорна).

Пожалуйста, укажите свою профессию или статус _____.

Инструкция

Ответьте на приведенные ниже вопросы «Да» или «Нет». Ответы «Да» занесите в прокол.

1. Вы согласны, что самое главное в жизни – быть мастером своего дела?
2. Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?
3. Ваши знакомые считают Вас властным человеком?
4. Вы согласны, что люди, которые не умеют зарабатывать деньги, не стоят уважения?
5. Творческий труд является для Вас главным наслаждением в жизни?
6. Основное стремление в Вашей жизни – свобода, а не власть и деньги?
7. Вы согласны, что иметь власть над людьми – наиболее важная ценность?
8. Ваши друзья – состоятельные в материальном отношении люди?
9. Вы стремитесь, чтобы все вокруг были заняты увлекательным делом?
10. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны?
11. Считаете ли Вы, что самое важное качество для власти – это ее сила?
12. Вы уверены, что все можно купить за деньги?
13. Вы выбираете друзей по деловым качествам?
14. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?
15. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется Вашим требованиям?
16. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода?
17. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?
18. Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?

19. Вам легко заставить людей делать то, что Вы хотите?
20. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?
21. В жизни Вас радует только отличный результат работы?
22. Самое главное стремление в Вашей жизни – быть свободным?
23. Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?
24. Является ли для Вас заработок главным стремлением в жизни?
25. Любимое занятие для Вас ценнее, чем власть и деньги?
26. Вам обычно удается отвоевать свое право на свободу?
27. Испытываете ли Вы жажду власти, стремление руководить?
28. Вы согласны, что «деньги не пахнут» и неважно, как они заработаны?
29. Даже бывая на отдыхе, Вы не можете не работать?
30. Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?
31. Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?
32. Вам трудно ограничивать себя в денежных средствах?
33. Ваши друзья и знакомые ценят Вас как специалиста?
34. Люди, ущемляющие вашу свободу, вызывают у Вас наибольшее негодование?
35. Власть не может заменить Вам многие другие ценности?
36. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?
37. Труд – наибольшая ценность для Вас?
38. Вы уверенно и непринужденно чувствуете себя среди незнакомых людей?
39. Вы согласны потерять свободу, чтобы получить власть?
40. Наиболее сильное потрясение для Вас – отсутствие денег?

Спасибо за участие!

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте количество ответов «Да» в каждой горизонтальной строке протокола.

Номер строки	Номера вопросов										Количество ответов «Да»	Ориентация
1	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37		На труд
2	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38		На свободу
3	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39		На власть
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40		На деньги

1. Ориентация на труд. Обычно люди, ориентированные на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных, отпусков и т. д. Труд приносит им больше радости и удовлетворения, чем иные занятия.

2. Ориентация на свободу. Главная ценность для этих людей – свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже – с ориентацией на деньги.

3. Ориентация на власть. Такая ориентация больше свойственна представителям сильного пола. Очень часто – производственникам. Хотя бывают и исключения.

4. Ориентация на деньги. Она ярко проявляется в тех случаях, когда денег много и когда их почти нет.

Результаты, полученные с помощью данной методики, целесообразно представить графически. Для этого необходимо начертить оси координат. От нуля отложить на каждой из четырех прямых количество ответов «Да» согласно протоколу. Далее следует эти точки соединить. В результате получится плоскость, отражающая особенности социально-психологических установок.

* * *

На основании результатов использования последних двух методик (тесты 4 и 5) можно выявить несколько групп испытуемых:

- группа высоко мотивированных испытуемых с гармоничной ориентацией (все ориентации выражены сильно и в равной степени);
- группа низко мотивированных испытуемых (все ориентации выражены чрезвычайно слабо);
- группа с дисгармоничными ориентациями (некоторые ориентации выражены сильно, а другие могут даже отсутствовать).