

TUDÁS

KEZELÉSI Menedzsment

A Pécsi Tudományegyetem
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája

XV. évfolyam 1. különszám

2014. június

| | |
|---|-----|
| Полищук Е.А. –Шереметов Д.А. Инновационное развитие российской экономики: факторы, проблемы, перспективы..... | 3 |
| Медведева Е.И.– Крошилин С.В. – Муравлева В.В. Проблемы формирования ирчп в России | 8 |
| Степаничкая О. А. Предпринимательские университеты: необходимость и условия их формирования в Республике Казахстан | 14 |
| Sultanova A. Modernization of human resources management in social organizations | 22 |
| Тарасова С. Л. Компетентностный подход и его применение в российской практике управления персоналом | 28 |
| Пеша А. В. Развитие коммуникативных навыков сотрудников как часть программы формирования корпоративной культуры организации сферы обслуживания..... | 33 |
| Махимов А. С. Организационная структура управления как основа совершенствования функционирования организаций..... | 38 |
| Васильев Л. В. Роль инновационной системы в преодолении кризисов | 44 |
| Григорьева О.Н. –Хоменко Е.Б. Стратегическое управление инновационной деятельностью предприятий | 58 |
| Kuchmaeva O. V. Role of the family in formation of the human capital..... | 63 |
| Андреева Е.Н. Особенности восприятия ответственности студентами-психологами..... | 68 |
| Карманов М. В. – Давлетшина Л. А. Особенности статистического исследования лиц, пропавших без вести..... | 71 |
| Katalin Dobrai – Ferenc Farkas Knowledge-Intensive Business Services and Joint Knowledge Creation..... | 76 |
| Zsófia Ásványi Nature of Human Resources Management..... | 84 |
| Béla Krisztián– Zsolt Nemeskéri The Implications of Prospect Theory for Organizational Effectiveness | 91 |
| Zoltán Koltai Once upon a time in the European Capital of Culture | 97 |
| Marianna Sebők Mobility readiness of Hungarian employees in light the housing policy | 106 |
| Balázs Pankász Punitive education – Prison paradigm..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| György Szretykó | |
| Методы и способы оценки результативности работы в гостиничном бизнесе..... | 118 |
| Tünde Minorics – Tibor Gonda | |
| The use of our gastro-cultural heritage in tourism | 127 |
| György Muity– Zsolt Nemeskéri | |
| Competences of Career Guidance Professionals | 132 |
| The Authors | 134 |

TUDÁS I MENEDZSMENT

Szerkesztő bizottság: elnök: Krisztián Béla, PTE FEEK címzetes egyetemi tanár; felelős szerkesztő: Bodó László (bodo.laszlo@feek.pte.hu). Tagok: Agárdi Péter egyetemi tanár, Kleisz Teréz egyetemi docens, Koltai Zsuzsa egyetemi adjunktus, Oroszi Sándor egyetemi tanár, Vámosi Tamás egyetemi adjunktus.

E számunk orosz nyelvű cikkeinek szerkesztésében részt vett Végvári Borisz.

Kiadja a PTE FEEK

Felelős kiadó: Nemeskéri Zsolt dékán, hab. egyetemi docens

Szerkesztőség: 7633 Pécs, Szántó Kovács János u. 1/b.

Korábbi számaink elérhetők:

<http://feek.pte.hu/Tudasmenedzsment>

ISSN 1586-0698

Полищук Е.А. –ШЕРЕМЕТОВ Д.А

Инновационное развитие российской экономики: факторы, проблемы, перспективы

Abstract: Innovational development of Russian economy: factors, problems, prospects. **Summary:** In the paper institutional factors of innovative development of the Russian economy are analyzed. The most important institutional factors are the non-uniformity of status of Russia' regions, status of science and higher education, innovative environment and demographic situation also. The non-uniformity of status of Russia' regions is considered as a interfering factor of development in Russia. **Key words:** institutions, innovates, modernization, non-uniformity of status of Russia' regions, quality of labour resources.

Аннотация: В статье анализируются институциональные факторы инновационного развития российской экономики. Важнейшие из них – это особенности региональной политики, состояние науки и высшего образования, инновационная среда, а также демографическая ситуация. Авторы приходят к выводу, что неравномерность регионального развития препятствует инновациям в России. **Ключевые слова:** институты, инновации, модернизация, неравномерность регионального развития России, качество трудовых ресурсов.

Усиление международной конкуренции и внутренние потребности развития российской экономики делают необходимым переход к новому качеству экономического роста на основе модернизации – к инновационной модели, что соответствует общемировой постиндустриальной тенденции.

Для разработки модернизационной стратегии России необходимо выявить барьеры, препятствующие ее осуществлению. В связи с этим важно проанализировать институциональные факторы инновационного развития экономики и их особенности в России. К числу важнейших институциональных факторов инновационного развития следует отнести особенности региональной политики в России, состояние сферы науки и высшего образования, уровень развития инновационной среды.

Одной из важнейших характеристик российской экономики является весьма обширная территория, поэтому основной миссией российской региональной политики является выработка способов поддержания тесного взаимодействия и обеспечения соответствия друг другу уровней развития ее регионов.

Но проводимая сегодня региональная политика не способна реализовать свою миссию. Современной особенностью российской экономики является то, что образовательный и научный, а, значит, инновационный потенциал сосредоточивается, прежде всего, в столицах, а реальный сектор экономики в основном базируется в регионах, что порождает ряд проблем, препятствующих осуществлению модернизационной стратегии.

Отсутствие скоординированного регионального развития в условиях избыточной централизации образовательной и научной сферы чревато разрывом связи между появляющимися новшествами и возможностью их реализации в реальном секторе экономики. Кроме того, потенциал инноваций, представленный научными школами регионов, в ходе чрезмерной централизации может быть утрачен. Проблема усугубляется низкой территориальной мобильностью населения России, которая объясняется институциональными особенностями.

Для современной российской экономики характерна структурная безработица, вызванная изменениями в отраслевой структуре. Изменяется и структура занятости:

занятость растет в сфере услуг, а в промышленности она сокращается. Исключением, пожалуй, является комплекс ТЭК. Но в целом востребованность квалифицированных ресурсов остается невысокой.

Одним из вариантов реакции на ситуацию, сложившуюся на российском рынке труда, является эмиграция квалифицированных работников за рубеж, что ведет к ухудшению качества труда и населения в России.

Также негативными тенденциями характеризуется и российская демографическая ситуация. При общей высокой на сегодня доле пенсионеров (более четверти общей численности населения России) обозначилась тенденция к ее росту. В то же время доля населения молодых возрастов (молодежь до 16 лет) снижается. Негативные изменения в динамике численности и в структуре населения могут стать фактором, противодействующим переходу к инновационному развитию экономики России. Все это означает настоятельную внутреннюю необходимость роста эффективности формирования и использования трудовых ресурсов страны.

Другой особенностью является то, что в российской экономике сохраняется ориентация на индустриальную отраслевую структуру с ярко выраженной сырьевой составляющей. Согласно официальным статистическим данным, отрасли топливно-энергетического комплекса обеспечивают около трети ВВП, а также приблизительно 40% налоговых и таможенных поступлений в бюджет России. Отрасли, определяющие постиндустриальное развитие, такие как наука, образование, здравоохранение и т.д. не составляют значимой доли в ВРП (в последние годы она не превышает 10% ВРП¹).

Сложившаяся институциональная среда объясняет слабые международные позиции России в сфере инноватики, о чем свидетельствуют данные, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Некоторые показатели инновационной деятельности в странах мира²

| | РФ | Китай | США | Ю. Корея | Синга-пур | Евро-зона | Герма-ния | Фран-ция |
|--|------|-------|-------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Занятые в НИОКР, в расчете на 1 млн. человек, 2000-2006 г.г. | | | | | | | | |
| Ученые | 3255 | 926 | 4651 | 4162 | 5713 | 2767 | 3386 | 3353 |
| Техники | 574 | - | - | 583 | 549 | 1237 | 1144 | 1746 |
| Расходы на НИОКР, % к ВВП | | | | | | | | |
| 2000-2006 г.г. | 1,08 | 1,42 | 2,61 | 3,23 | 2,39 | 2,01 | 2,52 | 2,12 |
| Экспорт высоких технологий | | | | | | | | |
| Млрд. долл., 2007г | 4,1 | 337,0 | 228,7 | 110,6 | 105,6 | 440,8 | 155,9 | 80,5 |
| % к промышленному экспорту | 7 | 30 | 28 | 33 | 46 | 14 | 14 | 9 |
| Зарегистрированные заявки на патенты, тыс. | | | | | | | | |
| резидентами | 27,5 | 153,1 | 241,3 | 128,7 | 0,7 | 81,9 | 47,9 | 14,7 |
| нерезидентами | 11,9 | 92,1 | 214,8 | 43,8 | 9,3 | 21,6 | 3,4 | 2,4 |

Как следует из таблицы, на данный момент обеспеченность экономики учеными и техниками, занятыми в НИОКР, высока. Однако эта высокая обеспеченность – в большей степени заслуга предыдущих периодов развития страны, о чем свидетельствует возрастной состав ученых. Если в 1994 году средний возраст исследователя составлял 45 лет, то к 2008 году он увеличился до 49 лет (кандидата наук – 49 и 53 года, доктора наук – 58 и 63 года соответственно)³. Следовательно, сфера науки не является привлекательной для молодежи, что создает угрозу разрыва научной традиции.

¹ См. статистические данные Федеральной службы государственной статистики (gks.ru).

² Рассчитано авторами по: World Development Indicator 2009/World Bank 2009.

³ Индикаторы науки: 2010. Статистический сборник. – М.: ГУ-ВШЭ, 2010.

Ослабление международных позиций российской сферы инноватики объясняется и финансовыми проблемами. Российские расходы на НИОКР уступают аналогичным расходам других стран более чем в 2 раза.

Следствием названных и некоторых других проблем является отставание России по показателю числа зарегистрированных заявок на патенты, а также экспорта инновационных технологий в общем объеме экспорта страны.

Для ответа на вопрос о характере динамики инновационного процесса в России рассмотрим данные об использовании изобретений в реальном секторе экономики в динамике⁴ (таблица 2).

Таблица 2 - Использование изобретений в российской экономике

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Выдано патентов на изобретение за год | 18114 | 24726 | 23191 | 23390 | 23299 | 23028 | 28808 |
| Использовано изобретений, на которые выданы патенты РФ в год | 4965 | 5347 | 5429 | 8530 | 8868 | 9112 | 10293 |
| Использовано полезных моделей, на которые выданы патенты РФ в год | 1377 | 1761 | 1855 | 2815 | 3558 | 3838 | 3893 |
| Использовано промышленных образцов, на которые выданы патенты РФ в год | 747 | 767 | 783 | 1181 | 1335 | 1486 | 1535 |
| Использовано нововведений в экономике всего за год | 7089 | 7875 | 8067 | 12526 | 13761 | 14436 | 15721 |
| Доля инноваций, процент | 39,1 | 31,8 | 34,8 | 53,6 | 59,1 | 62,7 | 54,6 |

Данные свидетельствуют о том, что не все запатентованные изобретения нашли применение в экономике. Правда, наблюдается положительная динамика доли инноваций (отношение общего числа нововведений к числу выданных патентов в данном году). При этом следует учесть, что существует временной лаг между получением патента и внедрением данного изобретения в экономику. Располагаемая нами информация не дает возможности для оценки величины данного временного лага.

В чем причина расхождений между количеством новых идей и количеством внедрений?

На наш взгляд, расхождения между числом запатентованных и внедренных изобретений обусловлено, прежде всего, отсутствием эффективной институциональной инфраструктуры инноваций, которая должна была бы обеспечить превращение новых технологий в реальные производственные процессы.

Данная проблема могла бы быть смягчена за счет использования механизмов государственной поддержки фирм-новаторов. Одним из них является механизм инвестиционных налоговых льгот. Согласно ему, если фирма осуществляет инвестирование в передовые технологии, то государство не подвергает налогообложению такую часть общей прибыли фирмы, которая соответствует величине этих инвестиций. Другим стимулом к инновациям является система инвестиционных налоговых кредитов. Она построена на том, что в разных отраслях доля затрат на новые технологии в издержках фирмы отличается. Государство, желая стимулировать инвестиции в нужных направлениях, устанавливает следующее правило: те фирмы, у которых данный индикатор (инвестиции по данному направлению) выше среднеотраслевой величины, имеют право на получение специального льготного кредита, предназначенного для уплаты налога.

⁴ Рассчитано авторами по статистическим данным Федеральной службы государственной статистики (gks.ru).

Кроме этого, проблема инноваций жестко связана с российскими отношенческими институтами, рутинами⁵. Дело в том, что контракты, заключаемые между авторами – владельцами патентов, с одной стороны, и потенциальными фирмами – инноваторами, с другой, принципиально не могут быть полными. Полный контракт предполагает детальное описание всех возможных обстоятельств, что, в свою очередь, невозможно без полного и абсолютного предвидения будущей ситуации для фирмы-инноватора и автора – владельца патента, а также без абсолютно гарантированного прогноза макросреды. В ситуации неопределенности и информационной асимметрии участники контракта неизбежно демонстрируют оппортунистическое поведение, т.е. каждый стремится к односторонней выгоде даже в ущерб контрагенту⁶.

Для России оппортунистическое поведение весьма характерно ввиду существующих институциональных провалов, что проявляется и в среде инноватики. Со стороны авторов – владельцев патентов отсутствует доверие к потенциальным фирмам – инноваторам. Недоверие вызывается неурегулированными правами собственности. Значимость фактора доверия определяется тем, что «высокий уровень доверия помогает фирмам и индивидам уменьшить угрозу оппортунизма, решить проблему неопределенности и сократить издержки осуществления мониторинга и контроля, неизбежные в случае неполных контрактов»⁷.

И, наконец, еще одной особенностью ситуации последних десятилетий инерционность в использовании технологий. Технологической рутинной для российской экономики является традиционная ориентация фирм-пользователей технологий на индустриальную и экстенсивную парадигму развития, привычную и, вроде бы, наименее рискованную для реального сектора экономики России. Такая ориентация не предполагает инноваций, что приводит к невысокому спросу на них. В связи со всем выше сказанным неудивительно, что доля предприятий с технологическими инновациями в России невелика, она составляет лишь 10,5%. Поэтому сегодня ставится задача увеличить эту долю к концу текущего десятилетия до 25%⁸.

Таким образом, институциональные факторы инновационного развития экономики требуют постоянного внимания и изучения, а их анализ позволяет выявить направления и способы решения проблем, стоящих на пути формирования инновационной стратегии. Выявленные способы воздействия на сложившуюся сегодня институциональную среду инноваций при определенных условиях позволят создать предпосылки для инновационного развития экономики России.

Литература

См. статистические данные Федеральной службы государственной статистики (gks.ru).

Рассчитано авторами по: World Development Indicator 2009/World Bank 2009.

Индикаторы науки: 2010. Статистический сборник. – М.: ГУ–ВШЭ, 2010.

Рассчитано авторами по статистическим данным Федеральной службы государственной статистики (gks.ru).

Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ, 2000.

⁵ Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ, 2000.

⁶ См., Коуз Р. Проблема социальных издержек//Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Дело: Catallaxy, 1993. С.87-141; Уильямсон О.И. Экономические институты капитализм. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996.

⁷ Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организации, менеджмент. В 2-х т.т. – СПб.: Экономическая школа. 1999. С. 55.

⁸ www.putin2012.ru

См., Коуз Р. Проблема социальных издержек//Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Дело: Саталлаху, 1993. С.87-141; Уильямсон О.И. Экономические институты капитализм. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996.
Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организации, менеджмент. В 2-х т.т. – СПб.: Экономическая школа. 1999. С. 55.
www.putin2012.ru

МЕДВЕДЕВА Е.И.– КРОШИЛИН С.В. – МУРАВЛЕВА В.В.

Проблемы формирования ирчп в России

Abstract: The modern social and economic policy pays attention to the development of human potential, which contributes to the modernization of the economy and introduction of innovations. The human potential determined by the level and quality of education, and the aspiration to a long and healthy life. The article will explore these two components of the human development index. Keywords: social and economic policy, development strategy, modernization, human potential, human development index.

Аннотация: Современная социально-экономическая политика уделяет значительное внимание развитию человеческого потенциала, который способствует модернизации экономики и внедрению инноваций. Формирование человеческого потенциала в большей степени определяется уровнем и качеством образования, а также стремлением к долгой и здоровой жизни. В данной статье будут рассмотрены эти две составляющие индекса развития человеческого потенциала. *Ключевые слова: социально-экономическая политика, стратегия развития, модернизация, человеческий потенциал, индекс развития человеческого потенциала.*

На современном этапе социально-экономического развития существенно возросло значение человеческого фактора в экономике и обществе. Сегодня человеческий капитал в значительной степени определяет экономический рост. Тенденции развития мировых держав характеризуются усилением конкуренции за качество жизни, национальное богатство, измеряемое уровнем человеческого капитала, и научный прогресс. Современные государства формируют новую модель общественного бытия, где центральными звеньями выступают доступное качественное образование, эффективное медицинское обслуживание и долгая здоровая жизнь. Именно эти показатели формируют индекс развития человеческого потенциала страны (ИРЧП). Он определяет средний уровень достижения данной страны по трем важным составляющим человеческого потенциала: продолжительности предстоящей жизни; достигнутому образовательному уровню; благосостоянию взрослого населения (см. рис. 1).

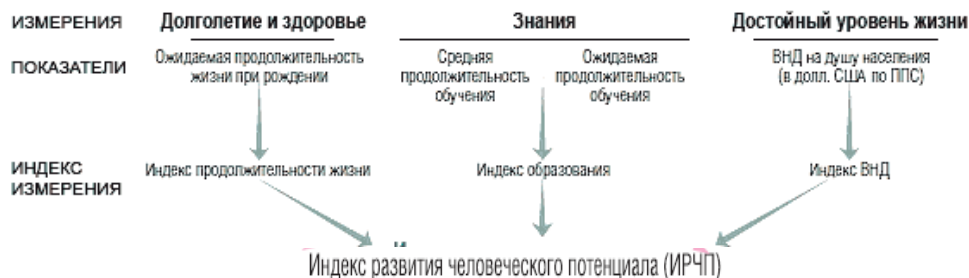


Рис.1. Основные составляющие ИРЧП страны Источник: [1, 128].

Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) является суммарным показателем развития человека. Рейтинг стран меняется по годам, но высокоразвитые страны «семерки» находятся в первой «двадцатке» по ИРЧП (см. табл. 1).

Таблица 1: Динамика рейтинга стран по ИРЧП

| Страны | Рейтинг по годам | | | | | |
|----------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1998 | 1999 | 2000 | 2010 | 2011 | 2012 |
| США | 4 | 3 | 6 | 4 | 4 | 3 |
| Канада | 1 | 1 | 3 | 8 | 6 | 12 |
| Япония | 8 | 4 | 9 | 11 | 12 | 10 |
| Великобритания | 14 | 10 | 13 | 26 | 28 | 26 |
| Франция | 2 | 11 | 12 | 14 | 20 | 20 |
| Германия | 19 | 14 | 17 | 10 | 9 | 5 |
| Италия | 21 | 19 | 20 | 23 | 24 | 25 |
| Россия | 72 | 71 | 60 | 65 | 66 | 55 |

Источник: [4].

Из таблицы видно, что Россия занимает далеко не ведущие позиции по данному показателю. Лидерами за 2012 год стали Норвегия (1 место), Австралия (2 место) и США (3 место). По данному рейтингу Россия находится в группе стран со средним уровнем развития и ее положение по сравнению с 2011 годом улучшилось, хотя и не внесло существенных изменений.

В социальной политики нашей страны значительное внимание уделяется основным составляющим компонентам ИРЧП, отраженным в виде приоритетных направлений в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. В этой программе запланировано, что к 2020 году уровень ожидаемой продолжительности жизни составит 75 лет. Доля расходов на здравоохранение от ВВП к 2020 году возрастет с 3,6% до 5,2%-5,5%. Общие расходы на образование увеличатся с 4,8% (в 2007-2008 гг от ВВП) до 7% (в 2020 г. от ВВП) [2,11]. По ходу выполнения данной стратегии был проведен экспертный анализ, который определил необходимость разработки нескольких вариантов стратегического развития страны.

В марте 2013 года Министерством экономического развития России был опубликован Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. В данной стратегии рассмотрены три сценария долгосрочной перспективы развития российской экономики: консервативный, инновационный и целевой.

По консервативному сценарию расходы на образование стабилизируются на уровне 4,8-6,1% ВВП. Расходы на здравоохранение к 2030 году вырастут до 6,2% [3, 95]. Инновационный сценарий предполагает увеличение расходов на здравоохранение с 4,6% ВВП в 2010 году до 6,1% ВВП в 2020 году и до 7,1% ВВП в 2030 году. Расходы на образование - до 6,0 и 6,5% ВВП (в 2010 году – 5,2% ВВП). Инновационный характер развития экономики обеспечивается также за счет более высоких расходов на человеческий капитал, которые к 2030 году вырастут до 13,6% ВВП (в 2011 году 9,2% ВВП) [3, 100]. Целевой (форсированный) сценарий планирует увеличение расходов на образование до 8,1% ВВП к 2030 году. Расходы на здравоохранение вырастут до 7,1% ВВП к 2020 году и до 9,4% ВВП к 2030 году. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении составит 74,3 лет [3, 105].

Указанные варианты долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2030 года включают такие основные категории, как долголетие и здоровье, доступ к знаниям и достойному уровню жизни. Именно они формируют уровень развития человеческого потенциала страны. По данным UNDP ожидаемая продолжительности жизни в России в 2012 году составила 69,1 лет, ожидаемая продолжительность обучения – 11,7 лет, валовой национальный доход на душу населения – 14461 долл. США, значение ИРЧП – 0,788 (55 место в рейтинге ООН). Порогом высокого уровня развития человеческого потенциала является значение 0,800. В пятерку наиболее благоприятных стран вошли Норвегия (0,955), Австралия (0,938), США (0,937), Нидерланды (0,921) и Германия (0,920) [4].

Одна из главных причин такого положения России в рейтинге стран (55 место) – чрезвычайно низкая ожидаемая продолжительность жизни россиян при рождении. В 2012 году выросла на 20% младенческая смертность и составила 8,4 ребенка на тысячу рожденных (в 2011 году – 7,1 ребенок на тысячу рожденных). Причина такого резкого роста связана с изменением критериев живорождения, рекомендованных Всемирной организацией здравоохранения. Низкий уровень ВНД на душу населения не позволяет России занять ведущие позиции в рейтинге ООН. Единственный показатель, по которому Россия приблизилась к лидирующим странам - уровень ожидаемой продолжительности обучения.

Таким образом, индекс развития человеческого потенциала позволяет учитывать не только экономическую, но и социальную эффективность стран, а также и качество жизни населения. В связи с этим возникает необходимость оценить, имеют ли люди возможность вести долгую и здоровую жизнь, могут ли они получить достойное образование и эффективно использовать свои знания и таланты для формирования своего будущего. В 2013 году было проведено исследование в рамках совместного научно-исследовательского проекта ИСЭПН РАН и ГАОУ ВПО «МГОСГИ» (при поддержке РГНФ грант № 12-02-00312 «Модернизация и человеческий потенциал России: социально-экономический аспект»), основная цель которого состояла в изучении вопросов модернизации российской экономики и понимания значения человеческого потенциала в социально-экономическом развитии молодежи и общества в целом. Выборка составила 350 человек. Респондентами выступали учащиеся начального профессионального образования, среднего профессионального образования и высшего профессионального образования юго-востока Московской области в возрасте от 16 лет до 31 года.

Согласно результатам опроса около 62% считают, что понятия «Человеческий капитал» и «Человеческий потенциал» не являются тождественными. Затрудняются ответить на данный вопрос 24,5% респондентов. Причем 68,6% ассоциируют «Человеческий капитал» с нравственными и моральными ценностями, 30,6% - вложенными средствами в образование, 29,5% - стремлением индивида к самосовершенствованию, 28% - приобретенными профессиональным опытом и навыками. Из всех опрошенных 52,3% уверены, что качество их человеческого капитала удовлетворяет требованиям современных предприятий. Противоположного мнения придерживаются 48% отвечающих. Однако уровень материального обеспечения по мнению 78% зависит от степени развития человеческого капитала индивида.

Уровень человеческого потенциала 67% опрошенных характеризуют трудовой мотивацией, 48% - материальными и духовными ценностями, около 46% - продолжительностью жизни и уровнем образования (см. рис.2.).

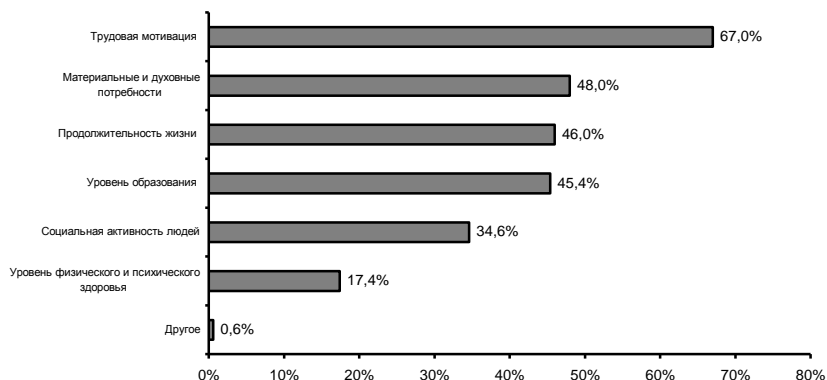


Рис. 2. Какие особенности характеризуют человеческий потенциал?

Одним из главных направлений повышения качества человеческого потенциала 64,6% называют создание условий для профессиональной самореализации и карьерного роста (см. рис.3.).

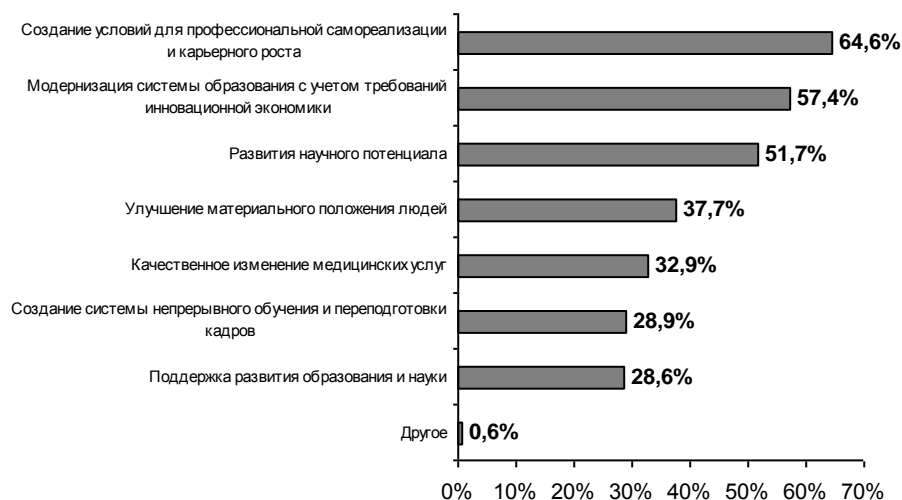


Рис. 3. Что, по Вашему мнению, необходимо предпринять государству для повышения качества человеческого потенциала?

Второй вариант – проведение модернизации системы образования с учетом требований инновационной экономики выбрали 57,4%. Около 52% считают, что необходимо развивать научный потенциал.

Большинство опрошенных (66,6%) оценили свой человеческий потенциал на среднем уровне, обладателями высокого уровня являются 20% (см. рис. 4.).

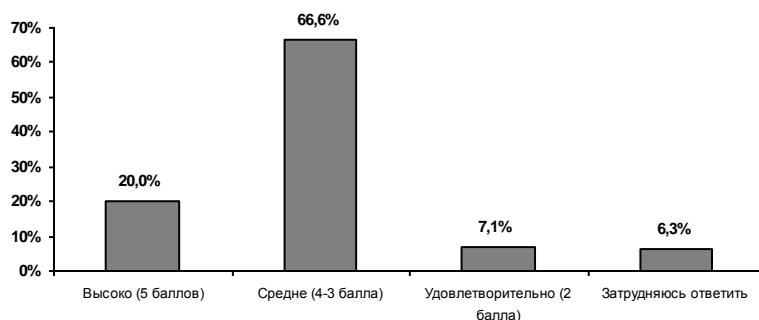


Рис. 4. Как Вы оцениваете свой человеческий потенциал?

Таким образом, категорию «Человеческий потенциал» современное поколение знает, понимает и старается адекватно оценить.

Сегодняшнее общество с большим вниманием относится к проблемам здоровья и здорового образа жизни, которые оказывают влияние на значение ИРЧП страны. Почти 55% респондентов не имеют хронических заболеваний и оценивают свое состояние здоровья как нормальное. Практически не болеют 38,3%, имеют хронические заболевания – 6,9%.

Для поддержания здорового образа жизни молодежь использует ряд мер, представленных на рис.5.

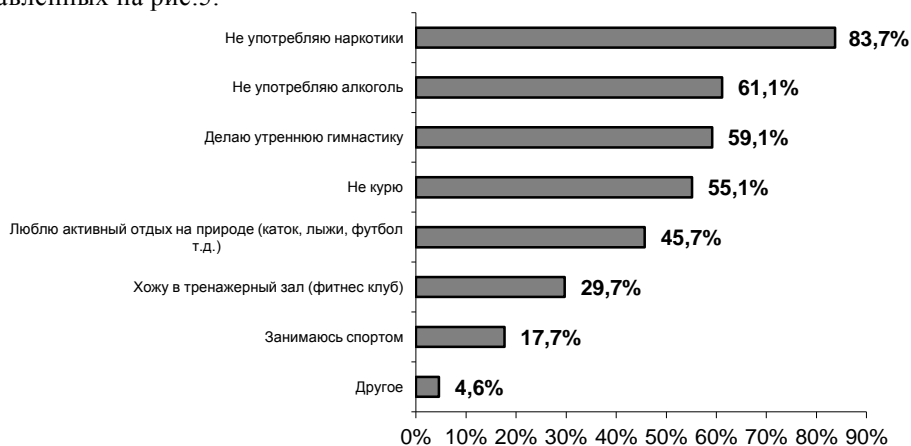


Рис. 5. Что Вы делаете для того что бы вести здоровый образ жизни?

Одни из самых популярных вариантов – не употребляю наркотики, алкоголь, не курю, делаю утреннюю гимнастику и предпочитаю активный отдых.

Большинство опрошенных (87%) считают необходимым получение высшего образования. Основными мотивами обучения в вузах являются: возможность получения хорошо оплачиваемой работы (62%), карьерный рост (51%), желание стать хорошим специалистом (45%), самореализация (27%) (см. рис. 6.).

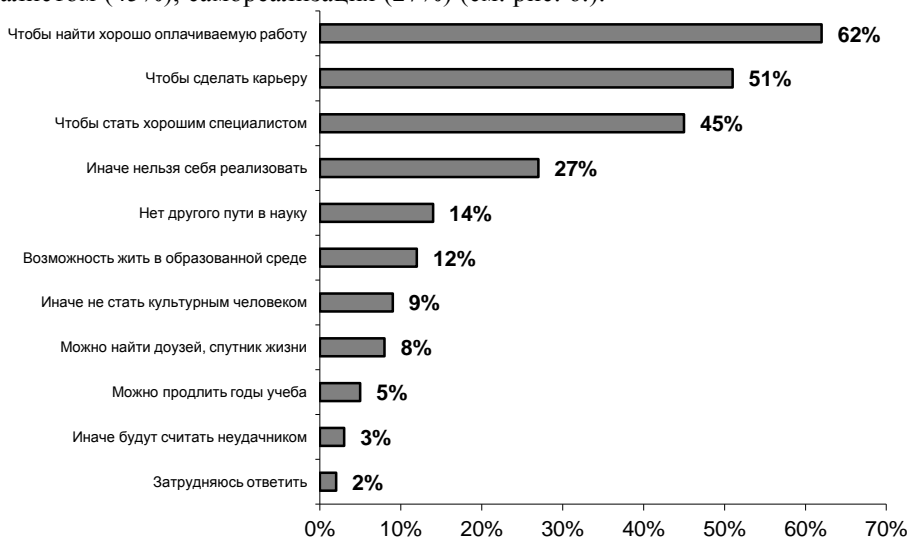
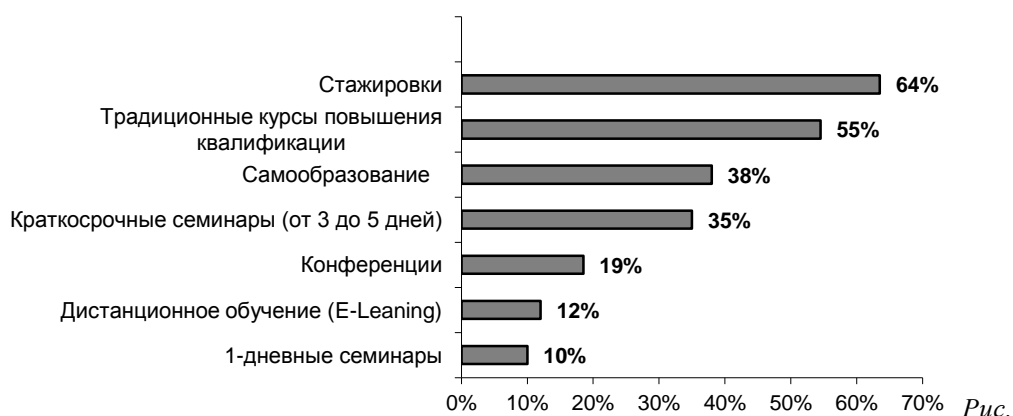


Рис. 6. Зачем сегодня нужно высшее образование?

Респондентам было предложено указать какие формы развития (способы обучения) своих знаний и навыков им кажутся наиболее удобными (см. рис. 7.).



7. *Формы развития знаний и навыков*

Большинство опрошенных считает наиболее эффективной формой приобретения новых знаний и навыков – стажировки (64%); на втором месте, традиционные курсы повышения квалификации (55%); на третьем, самообразование (38%). Интересно отметить, что дистанционное обучение и однодневные семинары воспринимаются всеми как наименее эффективные из предложенных вариантов обучения. Таким образом, сегодня наличие высшего образования является императивным требованием для большинства рабочих мест. Главной составляющей и основной побуждающей причиной обучения является повышение материального благосостояния за счет достойной заработной платы.

Современное поколение выражает желание повышать уровень и качество своего человеческого потенциала, вести здоровый образ жизни, искореняя вредные привычки. В основе этих стремлений лежит мечта о достойном уровне жизни и благосостоянии всего общества. Это соответствует социальной политике государства и совпадает с основными трендами стратегии долгосрочного развития РФ до 2030 года. Правительству Российской Федерации необходимо особое внимание уделить модернизации системы здравоохранения, тем самым простимулировав рост показателя продолжительности жизни населения. Другой важной задачей является рост валового национального дохода, что не возможно без должного уровня человеческого капитала и который необходимо повышать в условиях инновационной экономики. Приведенные исследования подтверждают желание российской молодежи получать высшее образование и совершенствовать свой трудовой потенциал. Расширение возможностей системы образования и здравоохранения обеспечит накопление и, что не менее важно, равномерное распределение человеческого и социального капитала. Данные меры позволят преодолеть социальный кризис и заложить основу системы воспроизводства человеческого потенциала, адекватную требованиям современного общества.

Список литературы:

1. Иновационная экономика в региональном социуме: монография / А.А. Угрюмова, Е.И. Медведева, С.В. Крошилин. – Коломна: Московский областной социально-гуманитарный институт, 2012. – 169 с.
2. Концепцией долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/194365/> (дата обращения: 20.08.2013).
3. Прогноз долгосрочного социально – экономического развития российской федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – URL: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06 (дата обращения: 20.08.2013).
4. Human Development Index (HDI) // Human Development Reports // [Электронный ресурс]. – URL: <http://hdrstats.undp.org/en/statistics/hdi/> (дата обращения: 20.08.2013).

СТЕПАНИЦКАЯ О. А.

Предпринимательские университеты: необходимость и условия их формирования в Республике Казахстан

Abstract: This paper deals with the theoretical concept of entrepreneurial university and its practical applicability in the higher education system of the Republic of Kazakhstan. Some of the essential functional characteristics of the phenomenon of entrepreneurial university using in the international scientific literature are described. Relevance, conditions, problems, as well as the first steps of forming entrepreneurial universities in Kazakhstan and their participation in the model of «triple helix» - «government, business and education» are investigated. Keywords: Republic of Kazakhstan, entrepreneurship, entrepreneurial university model "triple helix", higher education, innovation, innovation and entrepreneurial infrastructure, academic entrepreneurship

Аннотация: Статья посвящена теоретическому исследованию концепции предпринимательского университета и ее практической применимости в системе высшего образования Республики Казахстан. Приводятся некоторые сущностные и функциональные характеристики феномена «предпринимательский университет», рассматриваемые в мировой научной литературе. Рассматриваются необходимость, условия, проблемы, а также первые шаги формирования предпринимательских университетов в Казахстане и их участия в модели «тройной спирали» - «власть, бизнес и образование». **Ключевые слова:** Республика Казахстан, предпринимательство, предпринимательский университет, модель «тройной спирали», высшее образование, инновации, инновационная инфраструктура, академическое предпринимательство

По мере развития общества меняется отношение людей к его основным институтам. Что касается системы образования, то в целом она весьма консервативна, а ее подсистема – университеты - особенно. Это объясняется многими причинами, главная из которых заключается в привычке людей воспроизводить тот способ передачи знаний, посредством которого получили знания они сами.

Со времени создания В. Гумбольдтом современной модели университета его основными функциями считались генерация и распространение знаний. Однако характер знаний, востребованных обществом, постепенно менялся: индустриальная эпоха закончилась, и человечество шагнуло в «общество знания», когда генерация знания перестает быть занятием исключительно ученых: социальное знание рождается, например, в бизнесе, когда происходит осмысление поведения потребителей.

Соответственно, требуется переосмысление того, какие знания должен генерировать и распространять университет. Изменение природы этого знания, в свою очередь, требует ревизии и методов его распространения.

К концу индустриальной эпохи сформировались понятия интеллектуальной собственности и интеллектуального капитала. При переходе к новой экономике, в которой знание становится главным источником конкурентных преимуществ и двигателем развития экономики, возникает проблема: как долго будет сохраняться ситуация, при которой обладатели финансового капитала получают львиную долю прибыли, порожденной применением знаний, к генерации которых они не имеют непосредственного отношения? Именно отсюда вытекают попытки расширить понятие капитала, добавив к финансовой и интеллектуальной форме капитала понятие «социальный капитал».

Еще одна область изменений, касающаяся деятельности университетов, связана со взаимоотношениями между культурами. В начале 1960-х гг. широкую дискуссию практически во всех развитых странах породила публикация доклада Ч.П. Сноу «Две культуры», в котором подчеркивалась опасность взаимной неприязни представителей гуманитарной и естественнонаучной культур, то теперь возникает потребность в работе,

которую можно было бы назвать «три культуры». К описанному Сноу противостоянию между гуманитарной и естественнонаучной культурами добавилось враждебное непонимание их представителями сформировавшейся бизнес-культуры [1]. Однако текущий системный кризис мировой экономики, который характеризуется глубокими переменами, вызванными появлением новых технологий, изменений спроса на товары и высокой неопределенностью, породил потребность в создании новой инновационной структуры экономики и диктует необходимость сокращения или полного устранения противостояния между академической средой и бизнесом.

В новых условиях общество, бизнес и государство ожидают от университетов не только понимания новых реалий, но и активного участия в борьбе за рост эффективности на основе инновационного развития. Это происходит болезненным для университетов путем – сокращением государственных расходов на образование в структуре расходов на социальную сферу (например, в ВУЗах Великобритании бюджет ВУЗов сокращен на 20-25%). По данным исследований Европейской Ассоциации университетов сокращение расходов государств на сферу высшего образования в расчете на одного студента происходит повсеместно, а приоритет ЕС в модернизации высшего образования заключается в развитии процессов диверсификации финансирования высшего образования, а значит – и университетов.

Жизненные для академической среды перемены, когда ее устойчивое развитие не может уже зависеть только от государственной поддержки и увеличения числа студентов, привели к появлению предпринимательских университетов.

В теории выделяют три основные миссии современного университета. Во-первых, создание нового знания, во-вторых, трансляция этого знания в процессе обучения, и в-третьих, передача разработанного внутри вуза интеллектуального «продукта» в реальную экономику. Проявление так называемой «третьей (или предпринимательской) миссии» университетов — их способности обеспечить применение новых знаний во внешней среде и содействовать социально-экономическому развитию, реализуется через инновационную и предпринимательскую деятельность [2].

Понятие «предпринимательский университет» используется во множестве работ, опубликованных с середины 1990-х годов. Однако четкое определение этого понятия до сих пор отсутствует. Как отмечает Б. Кларк, один из самых известных разработчиков рассматриваемой концепции, «предпринимательский университет – это вуз, готовый «к принятию рисков при освоении новых практик, результат которых неясен» [3].

По мнению Г.Н.Константинова и С.Р.Филоновича, под термином «предпринимательский университет» понимают или высшее учебное заведение, способное привлечь дополнительные финансовые ресурсы для обеспечения своей деятельности; или университет, использующий инновационные методы обучения; или университет, тесно взаимодействующий с промышленностью, где внедряются разработки университетских ученых. Этот разнородный затрудняет идентификацию понятия «предпринимательский университет» и приводит к тому, что многие университеты в целях саморекламы объявляют себя предпринимательскими [1].

Очень часто при определении понятия «предпринимательский университет» просто перечисляются следующие требования к университетам, претендующим на то, чтобы называться таковыми:

- университет должен демонстрировать предпринимательское поведение как организация;
- члены университета — преподаватели, студенты, сотрудники — должны быть предпринимателями
- взаимодействие между университетом и окружающей средой должно приводить к «структурному сопряжению» университета и региона.

Б. Кларк, как один из самых известных разработчиков рассматриваемой концепции, считает, что основным признаком предпринимательского университета является отсутствие боязни коммерциализировать генерирование и распространение знаний, поскольку члены такого университета не видят в коммерциализации опасности для академических традиций и качества образования. Такой подход в неявном виде предполагает диверсификацию источников финансирования университета. Кларк подчеркивает, что важным условием эффективного функционирования предпринимательского университета является стиль управления, обеспечивающий гибкость и стратегическое взаимодействие с внешней средой.

Предпринимательство базируется на трех необходимых элементах: организационное действие; инициирование изменений; денежный доход как цель и критерий успеха. Одну из наиболее емких формулировок предпринимательства дал профессор Гарвардской школы бизнеса Говард Стивенсон: «Предпринимательство — это поиски возможностей за пределами контролируемых на данный момент ресурсов». Это определение особенно хорошо тем, что оно не ограничено сферой бизнеса: по Стивенсону предпринимательство возможно практически во всех сферах человеческой деятельности.

В том числе на этой формулировке основывается определение предпринимательского университета, данное Г.Н.Константиновым и С.Р. Филоновичем: «Предпринимательский университет — это высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах — генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику — путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой».

При этом, считают ученые, неправомерно преувеличивать значение какой-либо из этих сфер в ущерб другим. Такое преувеличение в долгосрочной перспективе неизбежно приведет к возникновению серьезных трудностей. Так, например, пренебрежение инновациями в образовании при концентрации на исследовательской деятельности может привести к истощению важного ресурса: сократится приток молодых талантливых исследователей, воспитанников данной научной школы. Избыточный акцент на преподавании в ущерб исследованиям приводит к снижению квалификации преподавателей. Отсутствие постоянного контакта с практикой связано с риском «схоластизации» исследований, превращения их в самоцель. Последствия отсутствия связи с практикой преподавания очевидны.

Инновационный университет предпринимательского типа выполняет ряд важнейших функций, что и задает ему ключевую специфику:

1. Подготовка разного рода групп производителей инноваций в разных сферах – в экономике, управлении, финансах, социальной сфере, в образовании, в культуре, в технологиях. Именно подготовка целого класса инноваторов, обладающих инновационным предпринимательским мышлением задает и новый тип будущей экономики – экономики инноваций.

2. Производство знаний и компетенций как инструментов по выстраиванию предпринимательской активности. Производство профессиональных наборов инструментов, с помощью которых предприниматель выстраивает новые схемы взаимодействия, включая ведение бизнеса, организацию и управление, выстраивание социальных коммуникаций и проч.

3. Включение в программы развития в качестве одного из их разработчиков и реализаторов (в зависимости от масштабов самоопределения университет-предприниматель реализует национальные, мировые и региональные программы развития).

4. Разработка и реализация новых технологий подготовки профессионалов, техники, методик обучения.

5. Существование в качестве одного из ключевых узлов в региональных и национальных образовательных инфраструктурах, входя в них с особой функцией (в связках с технопарками, НИИ, бизнес структурами, и др.) и реализуя модель «тройной спирали»¹ [1].

Высшая школа Республики Казахстан переживает очередной этап реформирования. В Республике реализуется «Государственная программа развития образования на 2011-2020 годы», направленная на повышение конкурентоспособности образования, развитие человеческого капитала путем обеспечения доступности качественного образования для устойчивого роста экономики [4]. В законе «Об образовании» введена новая классификация вузов: национальные исследовательские университеты, национальные высшие учебные заведения, исследовательские университеты, университеты, академии и институты. Эта классификация устанавливает жесткую связь между реализуемыми образовательными программами, исследовательской деятельностью и категорией вуза, что позволяет поднять общий уровень научно-образовательной деятельности высшей школы. Законодательно обеспечена академическая мобильность обучающихся и профессорско-преподавательского состава вузов.

Однако мировой опыт развития инновационного предпринимательства практически не применяется в казахстанской практике, поэтому действующий до сих пор в системе высшего образования Казахстана старый советский лозунг «Образование – Наука – Инновации» требует замены на «Образование – Предпринимательство – Наука – Инновации». Только в этом случае конечной целью и ориентиром этого непростого предпринимательско-инновационного этапа развития казахстанской экономики и мог бы стать объявленный Президентом Казахстана Назарбаевым Н.А. критерий = 60% ВВП, производимый малым и средним бизнесом для обеспечения устойчивости страны.

Однако предпринимательские университеты — это не только поставщики технологий, решений, сервисов в инновационную систему страны, которые активно взаимодействуют с институтами развития, государственными корпорациями и компаниями. В их стенах готовятся кадры, необходимые для инновационного развития экономики и социальной сферы — инженерные, управленческие, предпринимательские. По мнению P. Schulte [7] предпринимательский университет ставит перед собой две задачи:

- выступать предпринимательским учреждением, организуя бизнес-инкубаторы, технологические парки, вовлекая в эту деятельность студентов и выпускников, помогая им тем самым основать собственные компании;
- предлагать и осуществлять программы предпринимательства для того, чтобы готовить людей, стремящихся основать собственный бизнес, и развивать предпринимательское мышление у студентов, обучающихся по другим специальностям.

В 2013 году Министерством образования и науки Республики Казахстан инициировано включение в рабочие учебные планы всех специальностей курсов, ориентированных на предпринимательство. Такой подход предполагает обязательное изучение предпринимательства, получение знаний и практических навыков.

¹ Модель производства, в которой власть, бизнес и образование вплетены друг в друга, а университет в ней играет главную роль описана в середине 90-х в работе Генри Ицковица «Тройная спираль» и стала залогом успешного развития передовых стран, взявших её на вооружение.

Модель предполагает наличие трёх институтов – университета, бизнеса и государства, которые стремятся к сотрудничеству, при этом инновационная составляющая происходит из данного взаимодействия. Основной тезис тройной спирали заключается в том, что в системе инновационного развития доминирующее положение начинают занимать университеты, ответственные за создание нового знания и выступающие в качестве локомотива инновационного развития.

Главное отличие предпринимательского университета от обычного — это большой удельный вес исследовательского бюджета в общих доходах университета. Университет должен зарабатывать на науке, формируя критическую массу интеллектуальной собственности, т.е. патенты, знания и разработки, что позволяет говорить о наличии предпринимательской функции.

В новой Стратегии «Казахстан – 2050» Глава государства Н.А. Назарбаев большое внимание уделил развитию науки. Здесь два главных вектора – поднять качество исследований до международного уровня и напрямую подключить науку к экономике и инновациям. Начато стимулирование публикаций наших ученых в зарубежных рейтинговых журналах. Развивается и прямое взаимодействие с зарубежной наукой – совместные публикации, в том числе с учеными США, Великобритании, Германии и других развитых стран.

В 2,5 раза – с 20 млрд. тенге в 2010 г. до 48 млрд. в 2012 г. возрос объем финансирования, а доля казахстанских вузов в выполнении научных проектов за этот период возросла с 33% до 57%.

Как результат стратегического партнёрства университетов с промышленными предприятиями на базе высших учебных заведений сегодня создаются университетские технопарки. К основным задачам таких технопарков относятся коммерциализация имеющихся научных разработок, стимулирование научной деятельности преподавателей и сотрудников вуза, а также применение научного потенциала вуза для решения практических задач.

Функцию перераспределения потенциальных экономических и социальных благ от создаваемых технопарков по регионам выполняют сетевые технопарки. Благодаря сетевой структуре у технопарка увеличиваются возможности, расширяется спектр предоставляемых им услуг, улучшаются значения показателей эффективности его деятельности. Кроме того, благодаря сетевой структуре технопарк получает возможность обеспечить своё физическое присутствие в значимых для развития технопарка крупных городах.

В отличие от технопарков деятельность коворкинг-центров смещена от создания инфраструктуры в её физическом воплощении в сторону создания коммуникаций и работы с профессиональными сообществами. Подобные центры предоставляют научно-исследовательским организациям услуги по деловому и информационному сопровождению бизнеса, создают благоприятную среду для обмена информацией между субъектами инновационной деятельности.

Наряду с традиционными типами научно-исследовательских центров формируются «гибридные» формы, которые создаются для сокращения разрыва между результатами традиционных фундаментальных исследований, проводимых в университетах, и потребностями промышленных компаний. Особый интерес представляет такая форма интеграции науки и материального производства, как «научные парки», распространённые в США и Западной Европе, и «технополисы» в Японии.

В Казахстане модели тройной спирали присуща определённая специфика, которая заключается в том, что основной объём научных исследований фундаментального характера приходится не на университеты, как в большинстве стран мира, а на исследовательские институты. Университеты осуществляют подготовку кадров, в том числе и высшей квалификации, при достаточно слабой научной базе.

Для реализации механизма тройной спирали необходимо сформировать научно-исследовательскую инфраструктуру. И с этим могут возникнуть определённые проблемы, так как на формировании инфраструктуры вокруг университетов будет сказываться недостаток научного потенциала, а в случае создания её при научных организациях – нехватка молодых кадров.

В этом направлении сегодня в Казахстане уже делаются некоторые шаги. В сфере интеграции образования, науки и инноваций прорывом является Назарбаев Университет,

который в ближайшем будущем станет Центром образовательного и научного кластера в Центральной Азии и среди стран СНГ. На сегодняшний день в Университете функционируют центры энергетических исследований и наук о жизни, Международный междисциплинарный инструментальный центр.

Технические университеты Казахстана имеют потенциал стать университетами нового поколения, которые будут сочетать в себе функции как образовательные, исследовательские, так и предпринимательские. Но при этом необходимо продумать механизмы трансформации. Так, например, в Швеции процесс перехода к предпринимательским университетам начался с 1980-х гг. Во всех университетах страны была создана система практического предпринимательского образования, т.е. в качестве преподавателей были привлечены состоявшиеся предприниматели.

Ещё одна проблема, которую необходимо решить, – это востребованность научных результатов, их превращение в современные технологии и конкурентоспособные товары. Сегодня доля казахстанской наукоёмкой продукции на мировом рынке практически равна нулю. В то время как данный показатель эффективности научно-технической и инновационной деятельности в странах Европейского союза составляет 35%, США – 25%, Японии – 11%, Сингапуре – 7%, Южной Корее – 4%, Китае – 2%. Причиной такого положения является отсутствие заинтересованности бизнеса в развитии и внедрении результатов отечественной науки в производство [8].

В связи с этим необходима ориентация научных исследований на потребности экономики, а также выработка эффективных механизмов коммерциализации результатов научной и научно-технической деятельности, развитие бизнеса в сфере научно-инновационной деятельности, производства и выпуска конкурентоспособной высокотехнологичной продукции, укрепление кадрового потенциала науки.

Ещё один важный институт в тройной спирали – это бизнес, представляющий собой неотъемлемый компонент инновационного процесса в современной экономике. Пока ещё инновационная активность отечественных предприятий по сравнению с технологически развитыми странами находится на низком уровне. По данным Агентства РК по статистике – менее 5%. Количество предприятий, имеющих инновации, составляет не более 400 единиц. Для перехода на инновационный путь развития необходимы инновационные предприниматели, которые при поддержке государства смогут обеспечить производство и распространение инноваций.

Необходимо продумать механизмы взаимодействия бизнеса и науки, механизмы коммерциализации знаний, включая их трансферт в новые области применения. Например, в развитых странах общей тенденцией является достижение высокого уровня финансирования инноваций частным сектором экономики. В странах-лидерах, например в США, частный сектор обеспечивает до 75% расходов на исследования и разработки, а на долю 100 крупнейших международных корпораций приходится 90% этой суммы.

Можно резюмировать, что на современном этапе развития в Казахстане существуют и развиваются только «двойные», а не «тройные спирали» отношений. Складываются следующие виды таких видимых парных связей:

1. Государство – сырьевые отрасли промышленности. Имея высокие доходы, данные отрасли конкурируют на международных рынках.

2. Государство – остальной бизнес. Те предприятия, которые в состоянии выйти на инновационный рынок для создания импортозамещающей продукции, предъявляют спрос преимущественно на импортное оборудование.

3. Наука – бизнес. Это взаимодействие пока ещё остаётся недостаточно развитым [8].

Поэтому не последняя роль в переходе от двойных спиралей к тройной принадлежит университетам через реализацию их предпринимательского потенциала.

В образовательной политике Казахстана официальный статус и соответствующую институциональную поддержку в первую очередь получила организационная форма исследовательского университета. Это связано с тем, что в современных условиях рискованно строить стратегию университета на основе долгосрочного взаимодействия с бизнесом. Есть лишь небольшой сегмент (IT-технологии, добыча нефти и газа), где крупный бизнес проявляет заинтересованность в прочных связях с вузами. В то же время, опираясь на долгосрочную государственную поддержку, исследовательские университеты могут параллельно развивать элементы предприимчивости в научной и образовательной сферах. Предпринимательский университет является следующим эволюционным шагом развития исследовательского университета, составляя новый баланс между наукой, образованием и инновациями.

При этом трансформация университета в предпринимательский университет невозможна, если инициатива будет исходить только от государства или других внешних контрагентов. Следовательно, необходимо формирование инновационной среды и предпринимательской культуры в самой организации. Активная работа подразделений и работников университета по поиску задач и созданию новых решений, имеющих практическую значимость для соответствующих рынков — это и есть проявление предприимчивости. Задача самого университета заключается в поддержке творческих инициатив людей, способных реализовать инновационные проекты, создании условий для разработки новых продуктов и технологий, внедрении прикладных решений, применяемых в экономике, в конкретных компаниях и предприятиях [2].

Предпосылками для предпринимательской трансформации университета являются:

- административное ядро, включающее центральные управленческие группы и университетские отделения;
- расширенная периферия развития (наличие технопарков, исследовательских центров, лабораторий, готовых установить связи с внешними факторами);
- диверсифицированная база финансирования (расширение спектра источников пополнения бюджета);
- стимулируемые академические структуры (их потенциал выступает гарантией устойчивого развития образования и науки);
- интегрированная предпринимательская культура (восприятие руководством и ведущими профессорами инноваций как неотъемлемого условия успешного и устойчивого развития университета).

Таким образом, на наш взгляд, очевидно, что для успешной реализации модели предпринимательского университета, **на уровне университета** необходимо:

- развитие предпринимательской культуры в университете;
- его сотрудничество и кооперация со стратегическими партнерами.
- проведение исследований по методам управления инновационной инфраструктурой

На макроуровне, со стороны государства необходимо:

- развитие казахстанской модели предпринимательского университета, характерной для специфики страны, т.е. казахстанских региональных, правовых, институциональных и политических условий;
- развитие эффективных механизмов сотрудничества между университетами, корпорациями и государственными учреждениями;
- поддержка университетов, развивающихся по модели предпринимательского университета, путем предоставления ресурсов, грантов и других финансовых инструментов;
- создание нормативно-правовой базы и механизмов для обеспечения успешного развития по модели предпринимательского университета.

Список использованных источников

1. Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Что такое предпринимательский университет // Сибирское Сколково: тройная спираль. Сборник экспертных материалов. – Новосибирск: НГУЭУ, 2012, с. 11-22
2. Новосельцев А. «ВШЭ по своей сути предпринимательский университет» // <http://www.hse.ru/news/49707432.html>, 09.12.2013
3. Кларк Б. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. – М., НИУ ВШЭ, 2011
4. Государственная программа развития образования Республики Казахстан на 2011-2020 годы,
5. Указ Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 г. № 922 «О Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 года»;
6. <http://www.itmozg.kz/Event.aspx?EventID=9c9d3ff6-001f-48fc-bbfa-88b46231105a>
7. Schulte P. The entrepreneurial university: a strategy for institutional development // Higher education in Europe 2004. V.29. P. 187–193.
8. Омурзаков Т. «Сегодня доля казахстанской наукоёмкой продукции на мировом рынке практически равна нулю» // Мегapolis http://www.megapolis.kz/art/Troynaya_spiral

SULTANOVA A.

Modernization of human resources management in social organizations

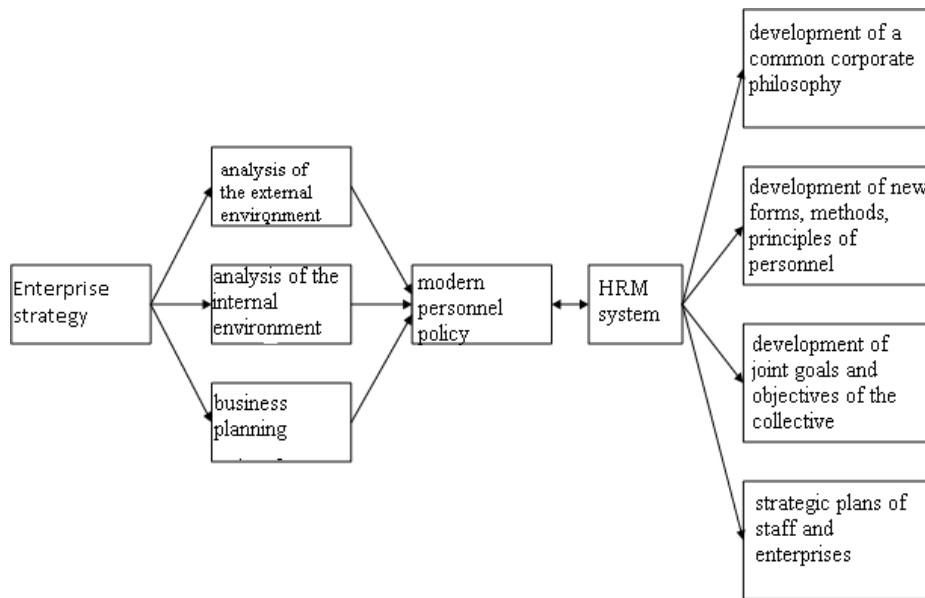
"An important aspect of modernization - the creation in Kazakhstan effective public management of social processes, constructed vertical and horizontal", N. Nazarbayev instructs to develop and submit comprehensive proposals to improve the efficiency of public management of social processes, including planning, coordination, analytical support, partnerships with non-governmental sector, etc. In his address to the people of Kazakhstan from January 29, 2010 Head of State talking about the components of the Strategic plan for the Development of Kazakhstan till 2020, said: "We have to invest heavily in the future for improving the competitiveness of human capital." [2]

Social services in the market today offer a variety of services such as education, medical services, utilities, etc. On the market today is quite a wide selection of services, then there is a high level of competition, where the main objective of any organization providing services is a broad the task of attracting customers by providing quality services. Quality of service mainly depends on the qualification of the personnel and the organization plays an important role here effectiveness of human resource management. Consequently, the effective management of human resources is one of the most important functions of an organization of social spheres.

The question of human resource management is sick for any organization. There are many organizations where staff numbers "do not pull" the quality of work and without some of the staff could do with proper load distribution, given the potential of each employee. It is thus possible to increase the productivity and quality of work, reducing the cost of "unnecessary" footage, and savings, for example, to pay to other employees in the form of differentiated pay, which would serve as motivation to work.

In our country's economy is dominated by the service sector, rather than production. If most of the income it brings services, it is necessary to improve the industry by improving the quality of service, and what can be achieved through effective management of human resources, as it provides alignment of staff capabilities and objectives, strategies, conditions for the development of the organization. [3]

Modern personnel policies should be consistent development strategy of the organization and lead human resources in line with its strategy. The personnel policy currently make integration of personnel management with the business strategy, the increasing role of the individual worker, knowledge and motivation of group setting workers and their ability to be formed in accordance with the development strategy of the organization. Human capabilities are crucial in achieving these goals.



Note - Compiled by Utarbaeva G.K.

Figure 1 – Strategy and system of human resources in the enterprise

Human resources management system, composed by Utarbaeva G.K., shall consist of the items presented in Figure 2. Such a control system, according to the author, is the most viable in any organization.

Very important element of human resource management system - is the management of investments in human capital. It includes the training of personnel in educational institutions, training of management personnel abroad, communication with schools on a "Fair specialists", providing places to practice in organizations with further employment. This element in modern organizations has received little attention, and he was not assessed by the management organization properly.

Development of market relations in Kazakhstan has put forward to the economy of our country a number of fundamentally new issues related to new approaches to the use of human resources.

The modern concept of the development of production is that the maximum productivity, quality and competitiveness can only be achieved with the participation of each employee to improve the production process initially in the workplace, and in the future in the organization as a whole. Employee involvement in the process of improving production and creates a creative environment is a powerful motivator for staff to work that allows each employee to maximize their experience and creativity.

With the development of market relations and increasing forms of management there is an urgent need for the development of an appropriate organizational structure, a clear division of functions, powers and responsibilities between the government on its levels, as well as the development and breeding of a new formula for success of a new model of human resource management in the social sector.

During the years of independence, Kazakhstan has established a strong foundation of the welfare state. The country has come close to the quality level of social development of Central European countries. [1] The new stage of development of the country, mainly consists of a number of new challenges to strengthen the economy and improve the welfare of the people, on which a decision should be oriented all state agencies. [2]

Kazakhstan aims to become one of the fifty most competitive countries in the world that requires a deep scientific study of human development issues, in particular relating to the prospective development of labor relations and employment. Government regulation and self-regulation of labor relations and employment based on the principles of new major economic activity of the population, corresponding to changes in the forms of ownership. The main purpose of market production is to maximize profits. The state is largely gone from the regulation of social and labor relations outside the public sector. This retreat of the state was motivated by the perception that the market performs self. However, experience in market development shows that the market is unable to provide social orientation and often works against the interests of employees. [11] That is why Kazakhstan is vital to find a balance between economic success and providing public goods. This is a key task of socio-economic modernization.

System of labor relations in Kazakhstan at the stage of market economy, especially in times of crisis is approaching its characteristics to a model of labor relations in the United States. Workers in enterprises can be dismissed if necessary reduction in the labor employed or curtailment of production, low covered by collective agreements, insufficient attention is paid to training in-house. Such a policy of firms leads to a high mobility of workers.

For today's socio-economic conditions in Kazakhstan characterized by high cost of housing, lack of a developed housing market prevailing mentality of the population and an underdeveloped market of educational services available is difficult to expect that in the medium term, a significant majority of the population will be highly mobile. In this situation, Kazakhstan is more acceptable European experience and system of labor relations characterized by lower mobility of the population, but the higher the regulatory role of the state. An important component of the European system is the active development of the education system and lifelong learning based on the principle of social partnership - chetyrepartism where the educational system has become a full partner and joins the traditional system of tripartism. The current practice of career opportunities in European countries is based mainly on the growth line training of employees. Modern regulation of labor relations involves the following tasks: to promote the flexibility of labor relations and employment and to ensure the accumulation of human capital, adequate protection of employees from risks in the labor market. [12]

Kazakhstan promising in this regard is the use of "European Concept of flexibility and security in the labor market", which envisages the creation of a basic social protection systems capable of doing more flexible both companies and workers who do not fall back into poverty, being unemployed or being employed part-time (as they receive some support). This concept is realized through the active use of the mechanisms of social partnership and social dialogue on the European model.

Principle of social partnership aims to harmonize the different social group interests and regulation of conflicts between them in a civilized manner through enhanced activity of institutions of social partnership, the development of the practice of social dialogue and the development of mechanisms and procedures for approval and regulation of interest acceptable to the social partners.

Policy of the institute of social partnership is not oriented to ensure that any means to move away from labor conflict, and then to guide these conflicts in a constructive direction. This requires advanced development institutions to resolve collective labor disputes.

Area of legal regulation of labor relations includes the following main areas: state regulation of wages and labor regime, setting standards for working conditions and responsibility for their violation. In today's labor laws are an important part as government guarantees for the reproduction of the essential components of the employee and the conditions of its life support [13].

In Kazakhstan, the legislative provision of the development and reform of labor relations has received considerable attention. Since the beginning of democratic reforms and the transition to a market economy, which resulted in conflict situations, especially at work, December 19, 1994 President of Kazakhstan Nursultan Nazarbayev, the Resolution "On social partnership in the field

of socio- economic and labor relations." A tripartite commission established at the national, sectoral and regional level.

For consideration and approval of the draft general and tariff agreements between the Government of the Republic of Kazakhstan, trade unions and employers' associations and entrepreneurs Government Order dated 24 August 1992, a special working committee, and then Republican conciliation commission for the settlement of collective labor disputes (conflicts). In July 1993, the three main parties signed a joint cooperation declaration on the basis of cooperation. Given the importance of social dialogue, the President of the Republic of Kazakhstan signed a decree on 14 December 1994 "On social partnership in the field of socio - economic and labor relations", which was provided for continuous dialogue between the parties. From that moment began the development of social partnership with the new socio-economic situation in Kazakhstan. Decree was determined by the need to conclude, sectoral and regional agreements. Since that time the Republic was concluded and implemented eight general agreements. One of the legislation on this subject was the Law of the Republic of Kazakhstan "On Social Partnership in the Republic of Kazakhstan ", adopted in December 2000. In 2007 he was drafted and adopted a new Labor Code, which meets modern requirements of regulation of labor and employment. Since the introduction of the Labour Code was declared invalid number of legislative acts:

- Law of RK "On Collective Contracts";
- Law of RK "On collective labor disputes and strikes";
- Law "On labor in the Republic of Kazakhstan";
- Law "On Social Partnership in Kazakhstan."

In the period from 2009 to 2011 it made a number of additions and corrections. With the adoption of regulatory legal act of social dialogue partners acquired the status of an institutional mechanism. Labor Code enacted mechanisms to ensure the equal dialogue between the parties, as well as the procedure for forming tripartite bodies at the national, sectoral and regional levels and their basic functions [4].

In addition, the legal framework of the Republic establishes liability for failure to comply with conditions of social partnership, decorated collective agreement or agreements, as well as the responsibility of employers who evade social dialogue with their employees.

Speaking on the institutional maintenance of social and labor relations, it should be noted long-term cooperation of the Republic of Kazakhstan and the International Labor Organization (ILO).

The most complete idea of social partnership have been developed and implemented in the theoretical and practical work of the International Labor Organization (ILO). This is the oldest international organization established in 1919, over the decades of its existence has not only created an expanded concept of social partnership, but in essence was the highest link regulation of labor relations in the global labor market. Since then, the term "social partnership" received formal citizenship and introduced into a scientific revolution.

The most important achievement of the ILO lies in the fact that it carried out its activities and exercises based on tripartism, i.e. equal participation in all discussions and the adoption of conventions and recommendations of the representatives of the "three-piece": government, employers and workers. Tripartism in ILO activities and provide a basis to formulate the principles of social partnership.[8]

Kazakhstan joined the ILO in 1993; in 1995 the ILO works Representation in the Republic of Kazakhstan. The ILO promotes the ratification and enforcement of international labor standards through the development of policies and technical assistance through the provision of advice, recommendations, and other orientation and training programs. [7]

Kazakhstan has ratified all the ILO Conventions on basic human rights, which include the Convention concerning freedom of association and collective bargaining (Convention number 87

and number 98), forced labor (Convention number 29 and number 105), equality of opportunity and treatment (number Convention number 100 and 111), child Labor (number 138).

Currently, the Ministry is working on the ratification of ILO Convention 1952 on maternity protection.

Given the priorities of the Government of the Republic of Kazakhstan in May 2000 signed the first program of cooperation between Kazakhstan and the ILO for 2000-2001.

In Geneva, representatives of the three parties of social partnership of Kazakhstan signed a program on decent work with the International Labor Organization for 2010 - 2012 years. This program was a continuation of previous programs of cooperation in the field of social and labor relations in view of the global financial and economic crisis, which is guided by the Millennium Development Goals and the UN Development Assistance Framework for the provision of development assistance (UNDAF).

The program is based on the national priorities identified in the Strategy of Development of Kazakhstan till 2030, medium-and long-term strategies of the government, such as the Concept of Transition of Kazakhstan to sustainable development in 2024 and the Strategic Plan of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Kazakhstan for 2010-2014. The Programme clearly defined key performance indicators and strategies needed to achieve the goals and outcomes in three areas:

- Regulation of labor relations in accordance with international standards;
- To facilitate effective employment and social protection for men and women;
- Further development of trilateral cooperation and social dialogue. [16]

Today, improving the system of social partnership and social dialogue is extremely important to improve the efficiency of social policy.

Proof of this was the Declaration adopted in 2009 in Almaty, the Ministers of the states of Eastern Europe, Central Asia and Turkey establishing targets to address the social consequences of the economic crisis.

Constructive cooperation of the ILO and the tripartite partners of the Republic of Kazakhstan on the implementation of the program will provide results and positive changes in the field of social and labor relations.

Therefore, we can state that was created in Kazakhstan, operating and developing the regulatory - legal framework for the social partnership.

However, the situation in the economy and the labor market due to the crisis require further revision of certain provisions of the labor legislation. In this regard, a proposal for the reform of the labor legislation, which is a mechanism of regulation of labor relations, is proposed to introduce the draft documents relating to the development of human capital.

Further reform of the labor legislation aimed at promoting:

- increase the flexibility of labor relations, their adaptability to changes in economic conditions;
- improve the territorial, sectoral and occupational mobility of labor;
- gradual replacement of the informal labor relations and expand the scope of registered employment ;
- reduce long-term, long-term unemployment;
- increase the level of remuneration and its share in the national income, the gradual approximation of the level of wages of public sector employees to the level of labor remuneration budget sphere;
- reduction of occupational accidents and diseases;
- strengthen the real protection of fundamental labor and social rights of the employee;
- improve productivity;
- an overall reduction of social tensions , translation of labor conflicts in the legal framework of collective labor disputes. [12]

Labor legislation is necessary to put more emphasis on promoting sectoral and territorial labor mobility, improving their quality and creating new jobs, taking into account their cost-effectiveness.

An important condition for the further reform of labor legislation is to use the recommendations and decisions, as well as draft documents developed and reviewed by the social partners.

Given the above, it should be recognized that the system of labor relations in Kazakhstan mainly built, but it is far from perfect and needs to be reformed. Labor relations in Kazakhstan stage of market economy and, especially at the stage of the financial crisis and coming out of it, characterized by inadequate regulation. The private sector added almost complete absence of institutions that protect the rights of hired workers if the public sector is due to a greater extent macroeconomic problem (bankruptcy and late payments). In this regard, the principle of social orientation in state regulation of labor relations and employment, being developed and enshrined in legislation and regulations can be applied at all levels of regulation (corporation, region, sector, etc.), providing social protection for workers and their well-being.

References

1. Nazarbayev N.A. "Social modernization of Kazakhstan: Twenty Steps to a society of universal labor"
2. Message from the President of the Republic of Kazakhstan - Socio-economic modernization - main direction of development of Kazakhstan, January, 2012
3. S. Beres Theoretical aspects of the regulation of labor relations in the market system. / Work in Kazakhstan. - № 12. -2009. - With. 2-6.
4. Autoabstract Utarbaeva G.K. - Improving human resource management in the enterprise - Almaty, 2008
5. Labor Code of the Republic of Kazakhstan. - Almaty LLP "Publisher" Norma -K", 2011. - 128 p.
6. Modern Labor Economics: Monograph/ lead author of the V.V. Kulikov. Institute of the RF Ministry of Labor (Labor Research Institute) . Moscow: ZAO " Finstatinform", 2001. - 660.
7. Odegov J.G., P.V. Zhuravlev Personnel Management: Textbook for universities. - M.: Finstatinform, 1997. - 878 p.
8. Labor Economics: Labor Relations. / Ed. N.A. Vogina, J.G. Odegova. - M.: " TEST", 2002. -736 With.
9. V.A. Vaysburd Labor Economics: Textbook / V.A. Vaysburd - M.: Publishing house "Omega-L", 2011. - 376 p.
10. Genkin B.M. Economics and Sociology of Labour: A Textbook for high schools. - 5th edition, ext. - Moscow: Norma, 2003. - 416.
11. Ostapenko Y.M. Labor Economics: Textbook. Allowance. - 2nd ed., - M: INFRA-M, 2007. - 272.
12. D. Shajkin. Features of formation and development of labor relations in the framework of social partnership in the Republic of Kazakhstan. / Work in Kazakhstan. - № 3, 2009. - With. 2-5.
13. V. Mozharova. Basic principles of the modernization of labor relations and employment in Kazakhstan. / Work in Kazakhstan. - № 6, 2010. - With. 2-8.
14. Labor Code of the Republic of Kazakhstan. Itemized practical comment. - Almaty LLP " MCFER Kazakhstan", 2007. - 816.
15. Ministry of Labor and Social Welfare. Mode of access: <http://www.enbek.gov.kz>.
16. Kiselev I.J. Comparative and international labor law. Textbook for high schools . - Moscow: Delo, 1999. - 728 p.
17. Program on decent work in the Republic of Kazakhstan for 2010-2012. Ministry of Labor and Social Welfare. Electronic resource. Mode of access: <http://www.enbek.gov.kz>

ТАРАСОВА С. Л.

Компетентностный подход и его применение в российской практике управления персоналом

Abstract: Competence-based approach and its application in Russian practice of human resources management. One of the problems of Russian vocational training system consists in the essential gap between employees' level of qualification and the requirements of job. The employers assert that alumni of Russian tertiary education institutions are not enough prepared to start their job and in many cases, new employees have to pass through the corporate systems of human resources training and development before they get immediate access to job. Recruitment of professionals (people who has wide working experience) in Russian companies is strongly connected to assessment of competencies of the candidates. The competence-based approach is very popular among Russian companies now as well as it came from the systems of management of international companies which had been entered Russian market in early 1990-s. Nowadays competence-based approach is extensively used in Russian educational system as well.

Современный этап развития российского рынка труда характеризуется дефицитом квалифицированного персонала, соответствующего требованиям рабочих мест в большинстве отраслей экономики. Так, по данным опроса, проведенного Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» среди руководителей малого и среднего бизнеса в рамках исследования «Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ 2012», в 2012 году крайне острой остается проблема нехватки квалифицированных человеческих ресурсов. При этом более 60% респондентов дают негативные оценки доступности квалифицированных инженеров и технических специалистов, более 70% негативно оценивают доступность квалифицированных рабочих и только 27% респондентов дают негативные оценки доступности специалистов непроизводственных специальностей [1]. Если в таких секторах, как производство, переработка, транспорт и т.д. наиболее выраженной является нехватка работников производственной квалификации, то в сфере деловых услуг, торговли, связи в дефиците оказываются квалифицированные линейные специалисты и руководители [2]. При этом работодатели предъявляют различные требования к специалистам при приеме на работу, среди которых не только специализированные профессиональные знания и опыт, но и личные качества, такие, как ответственность, самостоятельность, коммуникабельность и т.д. Так, по результатам опроса, проведенного порталом Career.ru в 2012 году, 85% работодателей при трудоустройстве выпускников вузов оценивают личные компетенции, 42% оценивают опыт и практические знания [3]. Эффективным инструментом определения соответствия кандидата требованиям должности является компетентностный подход.

Применение компетентностного подхода к управлению персоналом современными компаниями обусловлено тем, что наличие модели компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты оценки персонала. Компетентностный подход через формирование и развитие модели компетенций позволяет привести к единому знаменателю реализацию таких функций системы управления персоналом, как найм, обучение и развитие, оценка, управление корпоративной культурой и некоторые другие [4].

Единого определения термина «компетенция» на данный момент не существует. Это объясняется тем, что компетентностный подход с целью определения требований к специалистам применяется как с точки зрения работодателя, так и системы образования в целом. Говоря о компетентностном подходе с точки зрения работодателя, мы, в первую

очередь, подразумеваем систему развития персонала компаний (HRD). В данном случае компетенции будут рассматриваться как качества работника, необходимые для эффективной трудовой деятельности. При этом компетенции с точки зрения подготовки специалистов на уровне государственной системы профессионального образования компетенции рассматриваются как результат обучения. Двойственность данного подхода усугубляется также различиями национальных систем профессионального образования, в которых исторически используются различные подходы к определению компетенций [5].

Термин компетенция был впервые использован американским исследователем в области оценки персонала Ричардом Бояцисом (Richard Boyatzis), который определил компетенцию следующим образом: «компетенция – основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы. Это может быть мотив, черта, навык, аспект представления человека о самом себе или своей социальной роли, а также знания, которыми он пользуется» [6].

Определение, данное понятию «компетенция» Р. Бояцисом, сформулировано с позиций HRD и VET (Vocational Education and Training – профессиональное образование и обучение) и содержит набор характеристик, которые специалист по управлению персоналом может использовать в качестве требований к сотрудникам. С точки зрения оценки персонала (в том числе и при приеме на работу) можно дать следующее определение компетенции «компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики человека (например, гибкость, решительность, работа в команде и т.д.), так и навыки (например, ведение переговоров составление бизнес-планов и т.д.)» [7].

Определение, данное термину «компетенция» Р.Бояцисом, было сформулировано по результатам исследования, целью которого являлось определение поведения успешных руководителей. Акцент делался на эффективной работе и был ориентирован на поиски модели поведения, которой не обладал среднестатистический менеджер, что могло служить предпосылкой для дифференциации моделей поведения. Данный поведенческий подход был разработан американским исследователем Дэвидом Макклеллендом (David McClelland) и продолжен Р. Бояцисом в рамках исследования, проводимого в 1981 году по заказу Американской Ассоциации Менеджмента, в ходе которого было проанализировано поведение более 2000 человек с 41 руководящей должности из 12 компаний. По результатам данного исследования и было сформулировано понятие компетенция как характеристика человека, которая связана с эффективностью работы. В компетенцию могут входить мотивы, особенности, навыки, видение себя и социальная роль, а также знания.

Параллельно с поведенческим подходом, который также принято называть американским, развивался функциональный (британский) подход. Функциональный подход сосредоточен на профессиональных стандартах (или стандартах компетентности), которые представляют собой список технических, специальных способностей работников, сформулированный на основе изучения должностей (рабочих мест). На основании таких стандартов государственными органами с участием представителей работодателей были разработаны национальные квалификации. Получить национальную квалификацию работник может на основании уже имеющегося образования, а также документов, свидетельствующих о соответствии предъявляемым требованиям, или в процессе профессионального обучения и последующей оценки [9].

В рамках поведенческого и функционального подходов работодатели стали развивать свои собственные модели компетенций, применяя более целостный подход к компетенции, объединяя в это понятие знание, понимание, ценности и навыки, которые присущи профессионалам. Целостный подход применялся также исследователями европейских стран (Германия, Австрия, Франция) преимущественно в рамках VET в результате чего модель компетенций получила следующий вид (рис. 1).

В это время появляется следующее определение понятия «компетентность»: «способность применять знания, понимание и навыки в соответствии с требуемыми стандартами» [9].

Целостная модель профессиональных компетенций включает четыре измерения:

- когнитивные компетенции, которые включают декларативные знания и знания, основанные на опыте;
- функциональные компетенции, к которым относятся навыки и владения приемами (методами) выполнения работы;
- личностные (поведенческие) компетенции, включая этические компетенции и «эмоциональный интеллект»;
- мета-компетенции, которые служат для приобретений других компетенций (например, способность обучаться)[5].

| | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| | <i>Профессиональные компетенции</i> | <i>Личностные компетенции</i> |
| <i>Концептуальные компетенции</i> | Когнитивные компетенции | Мета-компетенции |
| <i>Операционные компетенции</i> | Функциональные компетенции | Социальные компетенции |

Рис. 1. Типология компетенций [5]

Целостная модель была сформулирована исследователями Франсуазой Деламар Ле Деист и Джонатаном Винтертоном (Francoise Delamare Le Deist и Jonathan Winterton) на основании изучения американского, британского и немецкого и французского подходов. Авторы также предложили изображать целостную модель не в виде перечня компетенций, а в виде тетраэдра, который позволяет отобразить единство компетенций и сложность разделения когнитивных, функциональных и социальных измерений на практике. На вершине, противоположной основанию тетраэдра, расположены мета-когнитивные компетенции, а когнитивные, функциональные и социальные компетенции расположены на его сторонах [5].

Современные работодатели формируют свою модель компетенций для каждого вида выполняемых работ. Под моделью компетенций будем понимать набор компетенций, необходимых для эффективной работы в определенной должности. Модель компетенций формируется на основании стандартов поведения, обеспечивающих эффективное исполнение работы в конкретной компании, как в настоящем, так и в будущем. Стандарты поведения, в свою очередь, зависят от целей и задач компании, особенностей корпоративной культуры, а также от стратегии ее развития. Информация о стандартах поведения собирается экспертами на основе анализа работы, а также организационных документов, после чего группируются в категории в соответствии с общими признаками. Для каждой категории могут быть свойственны несколько признаков, по которым формируются кластеры компетенций (например, кластер «принятие решений» содержит компетенции для работников различного уровня иерархии, включая в себя принятие решений как на уровне повседневных, так и стратегических задач) [8]. Каждая компетенция должна быть точно сформулирована и определена (например, компетенция «стрессоустойчивость» может быть иметь следующее значение: «сотрудник продолжает эффективно работать перед лицом неудач или под давлением; сохраняет спокойствие и контроль над собой»). Кроме того, в целях оценки персонала, в том числе для приема на работу, каждая компетенция, которая включается в профиль конкретной должности должна иметь приоритет по сравнению с другими компетенциями, а также методику измерения [7].

Таким образом, современные работодатели делают акцент и на поведенческих и на функциональных компетенциях работников. При этом следует отметить, что практика в

области применения компетенций в областях HRD и VET порой значительно опережала теорию. Применение компетентностного подхода вошло в практику специалистов по управлению персоналом (компетенции как основа для отбора и перемещения персонала оценки эффективности вложений в персонал), а также применяется на уровне стратегического планирования (компетенции как основа конкурентной стратегии). Кроме того, компетенции применяются в национальных системах подготовки кадров в качестве:

- стресса образовательных программ;
- основания для признания новой профессии;
- фактора развития отраслевой или государственной политики [10].

При этом в теории компетенций существует ряд трудностей, которые относятся к следующим областям:

- соотношение понятий «компетенция» и «компетентность»;
- соотношение компетенций и ЗУН (знания, умения, навыки);
- противоречивость типологии компетенций;
- соотношение компетенций и ПВК (профессионально важные качества);
- структура компетенций и т.д [10].

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои специфические черты и не дают достаточных оснований для формирования последовательной и непротиворечивой типологии компетенций. Авторы целостной модели считают, что для более полного раскрытия понятия «компетенция» и формирования более четкой типологии компетенций необходимо продолжить исследования с участием большего числа стран как в Европейском Союзе, так и за его пределами, т.к. вопросы компетентностного подхода носят глобальный характер [5].

Как уже говорилось ранее применение компетентностного подхода также затронуло область профессионального образования во многих странах (VET). В разных странах существуют различные подходы к определению компетенций выпускников систем профессионального образования, а также к определению задач образовательных систем через призму компетенций.

В последнее время использование компетентностного подхода стало подвергаться критике со стороны специалистов в области управления персоналом. Так, по результатам опроса, проводимого порталом trainings.ru среди российских компаний 25% опрошенных компаний имеют модель компетенций, но не используют ее. Немногие компании используют модель компетенций для реализации отдельных функций системы управления персоналом, например, в рекрутменте модель компетенций используют 12% респондентов, при составлении планов развития сотрудников – 15%, при составлении программ обучения в компании – 10%, при разработке программ кадрового резерва – 3% респондентов [11]. При этом разработка и внедрение модели компетенций является трудоемким и затратным процессом, к реализации которого зачастую привлекаются консалтинговые компании. Основная часть критических замечаний, высказываемых по поводу применения компетентностного подхода в виде модели компетенций, связана с тем, что работодатели на практике часто не видят связи между компетенциями и бизнес-результатами. Многие эксперты называют в качестве причины неэффективности компетентностного подхода в практике управления человеческими ресурсами то, что модели компетенций современных российских компаний недостаточно внимания уделяют ценностям, которые должны разделять работники компании, фокусируясь в основном на навыках и знаниях и не пытаясь оценить отношение и воздействовать на него [11].

Итак, повышение уровня квалификации персонала является важнейшей задачей кадровых служб современных компаний. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала является наиболее популярным методом. Несмотря на то, что исследования в этой области ведутся уже более 40 лет, не существует единого мнения для определения

понятия компетенции. Это связано с тем, что работодатели и национальные системы образования рассматривают компетенции с точки зрения разных точек зрения таких, как результаты работы, результаты обучения, качества, необходимые для эффективной работы и т.д. Исследования в области компетентного подхода продолжаются.

Ссылки:

1. Отчет «Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ 2012» - [URL - <http://opora.ru/legal/analysis/research/>]
2. Н.Бондаренко «Дефицит квалификации персонала: требования работодателей и возможности и ограничения системы профобразования» - Demoscope Weekly №281-2820 [URL - <http://www.demoscope.ru/weekly/2007/0281/analit02.php>]
3. Выпускники вузов на рынке труда [URL - <http://career.ru/article/12230>]
4. Леонова О.В., Колосова О.В. Компетентный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса – Вестник ТГТУ, 2010 том 16, №4, с.993-1000.
5. What Is Competence? F. Delamare Le Deist & J. Winterton. Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March 2005.
6. Ричард Бояцис. Компетентный менеджер Модель эффективной работы, Пер с англ. М.: ГИППО, 2008. – 352 с.
7. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Уиддет С. и Холлифорд С. Руководство по компетенциям: Пер. с англ. Н. Друговойко, 3-е издание. – М.: Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.
9. Обзор HR-portal «Определение понятия «компетенция»
10. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. Монография. СПб: СЗИУ 11.
11. «Восприятие и использование модели компетенций в России» - обзор портала trainings.ru [URL - <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=14257>]

ПЕША А. В.

Развитие коммуникативных навыков сотрудников как часть программы формирования корпоративной культуры организации сферы обслуживания

Аннотация: В данной работе рассмотрен вопрос влияния коммуникативных навыков обслуживающего персонала на корпоративную культуру организации общественного питания. Проанализирована динамика рынка общественного питания в период с 2003 по 2011 годы. Даны характеристики культуры обслуживания. Приведены возможные мероприятия по развитию коммуникативных навыков сотрудников. Ключевые слова: сфера услуг, корпоративная культура, культура обслуживания, коммуникация, коммуникативный навык, коммуникативная компетентность.

Abstract: In this paper we consider the question of the influence of communication skills for staff at the corporate culture of catering. The dynamics of the catering market in the period from 2003 to 2011. Given characteristics of a service culture. The possible measures to develop the communication skills of employees. *Keywords:* service, corporate culture, culture of service, communication, communication skills, communicative competence.

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый этический кодекс поведения и сложившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

На корпоративную культуру организации оказывают влияние различные факторы: ценности и представления учредителей, жизненные ценности и опыт коллектива, руководители, транслирующие ценности и миссию учредителей, формирующие команду и направляющие ее к достижению стратегических целей.

Ядром же корпоративной культуры организаций сферы услуг, на наш взгляд, является культура обслуживания, обеспечивающая соблюдение правил, норм и руководство одними ценностями при достижении целей сотрудниками и, как следствие, являющаяся неоспоримым фактором создания конкурентоспособности организации на рынке услуг. В связи с чем, главный акцент при разработке и реализации программы формирования корпоративной культуры организаций рассматриваемой сферы, должен ставиться на повышение уровня культуры обслуживания, сервиса.

Услуга – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя [ГОСТ 30335-95 ГОСТ Р 50646-94].

Сфера услуг – совокупность отраслей, подотраслей, функциональное назначение которых в системе общественного производства выражается в производстве и реализации услуг и духовных благ для населения [Рутгайзер, В. М. 1990, с. 5].

Мы рассмотрим вопрос формирования корпоративной культуры через культуру обслуживания на примере организаций общественного питания.

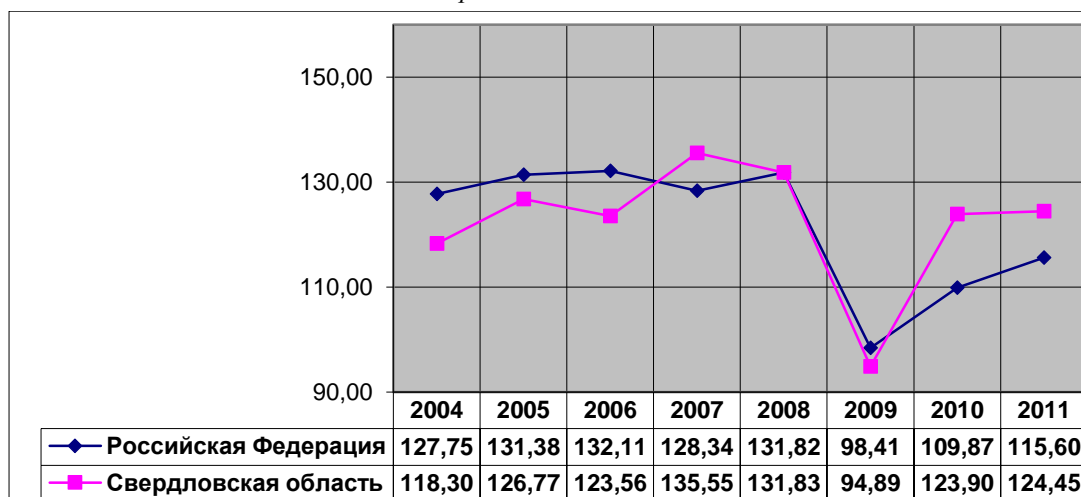
На основании данных Федеральной службы государственной статистики, нами был проведен анализ, который показал, что оборот общественного питания в России несколько снизил темпы своего роста в период экономического кризиса 2008-2009 годов [Федеральная служба... 2013]. В последние два года наблюдается активный рост оборота предприятий сферы питания. [Таблица 4], темпы роста оборота общественного питания Свердловской области превышают темпы роста сферы в среднем по Российской Федерации [рисунок 1].

Таблица 1 – Оборот общественного питания Свердловской области

| | | | | | | | | | |
|----------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Свердловская область | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| | 8 256 | 9 767 | 12 382 | 15 299 | 20 737 | 27 337 | 25 939 | 32 138 | 39 997 |

Количество объектов общественного питания в 2010 году составил 5 840 единиц, к 2014 году планируется ввести объектов общественного питания 6290 единиц, что составляет ежегодный прирост на 240 единиц. С начала 2010 года в Свердловской области активное развитие получило направление «фаст-фуда», а также предприятий питания, осуществляющих доставку блюд различных кухонь мира на дом [Доклад 2011] .

Рисунок 1 – Оборот общественного питания в % отношении к предыдущему году в РФ и Свердловской области.



В соответствии с высокой и постоянно повышающейся конкуренцией на рынке услуг общественного питания, предлагаемая культура обслуживания становится определяющим условием выбора клиентов.

Культуру обслуживания мы определяем как искусство, транслирующее клиентам сложившуюся корпоративную культуру.

Культура обслуживания – система, которая включает в себя следующие элементы:

- виды предоставляемых услуг;
- ассортимент и качество услуг;
- материально-техническое обеспечение, отвечающее требованиям современного рынка услуг;
- информационно-рекламное сопровождение деятельности организации;
- профессиональное мастерство сотрудников. К данной составляющей культуры обслуживания в общественном питании мы относим профессионализм работников кухни в области приготовления блюд, отвечающих спросу клиентов и уровень

оказываемого сервиса работниками зала: менеджеры, бармены, официанты и вспомогательный персонал.

Профессионализм работы сервисной группы организации общественного питания подразумевает знание ассортимента и высокий уровень развития коммуникативных навыков обслуживания.

Навыки — целенаправленные действия или последовательность действий, которые мы можем выполнить и повторить в соответствующей ситуации [Вердербер Р., Вердербер К., 2003, с. 26].

Навыки обслуживания можно разделить на несколько групп:

- навыки установления и удержания контакта с клиентом (навыки активного слушания; техники малого разговора);
- навыки прояснения потребностей (вопросные техники);
- навыки презентации;
- навыки работы с возражениями;
- навыки завершения контакта с клиентом.

Все перечисленные выше навыки являются коммуникативными навыками, которые при целевом и системном воздействии, возможно, сформировать и развивать.

Коммуникация — это процесс создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или публичном выступлении [Вердербер Р., Вердербер К., 2003, с. 16].

Коммуникация – это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей [Зельдович Б. З., 2007, с. 13].

Исходя из определений коммуникации, можно выделить ее основную цель – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Важную роль в управлении коммуникативными процессами в организации играет деловое общение. Клиенты в общении с обслуживающим персоналом организации общественного питания должны быть уверены, что перед ними мастера.

Ведь, как утверждает Информационный бюллетень Quality Assurance Report: «Только когда компания точно знает, какого обслуживания ожидают ее клиенты, всегда и полностью удовлетворяет эти ожидания за те деньги, которые клиенты готовы заплатить, и при этом получает желаемую прибыль, она может заявлять, что добилась совершенства в обслуживании клиентов» [Джон Шоул, 2008, с. 21].

Общение – связь между людьми, в ходе которой возникает психический контакт, проявляющийся в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании, взаимопонимании [Спивак, В. А. 2002, с.13].

Деловое общение — процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Это общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения [Зельдович Б. З., 2007, с.15].

Специалисты в области психологии выделяют десять правил оптимального делового общения, способствующего легкому и красивому выражению мыслей, непринужденному и гармоничному ведению диалога [Поскочинова, О.Г. 2011, с. 8]:

1. Изъясняться правильным языком, соответствующим общепринятым языковым нормам.

2. Принимать во внимание сферы общения (коллеги, клиенты, руководство и т.д.). Недопустимо в разных сферах говорить одним стилем. Избегать однообразия в речи.

3. Не быть многословным. Конкретно формулировать свои предложения, делая доступной для всех их конструктивность, новизну.

4. Изъясняться понятным, красочным языком. Ясность – главное достоинство речи, по Аристотелю.

5. Уметь выслушать оппонента. Официант, не способный слушать других, не сможет качественно обслужить клиентов и испортит имидж заведения.

6. Доказательно и четко выражать свои мысли.

7. Быть сдержанным в жестах.

8. Уважать мнение оппонента. Присоединяясь к мнению других, не повторяться; желательно мотивировать свое речевое действие.

9. Удерживать внимание слушателя, не злоупотреблять паузами в речи.

10. Использовать эмоциональные средства воздействия.

Знание и использование навыков эффективных коммуникаций в жизни получило в исследованиях название коммуникативной компетентности.

Коммуникативная компетенция — соответствие коммуникативного поведения данной ситуации и его эффективность [Вердербер Р., Вердербер К., 2003, с. 26].

В рамках реализации программы развития корпоративной культуры в холдинговой организации сферы услуг г. Екатеринбурга нами использовались следующие возможности развития коммуникативной компетентности обслуживающего персонала:

1. Коммуникативные тренинги. Их основная цель: повышение эффективности делового взаимодействия. Тематика данных тренингов может выглядеть следующим образом:

- «Стандарты качественного обслуживания». В рамках данного тренинга сотрудники сервиса изучают стандарты обслуживания организации. Как правило, данный тренинг является вводным и проводится в рамках программы «Welcome тренинга!» для нового персонала.

- «Профессиональное общение в сфере оказания услуг». Данный тренинг рассматривает этику общения обслуживающего персонала не только с клиентами, но и внутренние коммуникации. Отрабатываются навыки общения и стандарты взаимодействия внутри коллектива.

- «Эффективная презентация меню». В рамках данного тренинга персонал отрабатывает навык презентации меню, применяя различные коммуникативные техники.

- «Продажи в сервисе». В современном общественном питании понятие обслуживания не сводится к предложению меню и фиксации заказа. Обслуживая клиентов персонал должен владеть технологией продаж и уметь применять техники продаж в зависимости от этапа взаимодействия.

- «Работа с возражениями и сопротивлениями». Данный тренинг по отработке навыка работы с возражениями и сопротивлениями выделяется из основного тренинга «Продажи в сервисе» в отдельный, так как при прямом взаимодействии с большим количеством клиентов с возражениями персонал сервиса сталкивается ежедневно.

- «Мастер общения с разными типами клиентов». Существует множество классификаций по типам клиентов. В данном тренинге мы отрабатываем навык взаимодействия с различными психологическими типами клиентов.

- «Эффективные коммуникации в конфликтной ситуации». Основная цель данного тренинга – отработать навык поведения в конфликтной ситуации и возможности разрешения конфликтов с клиентами без вреда для имиджа организации, клиента и персонала заведения.

2. Мастер-классы представителей элиты сервиса.

3. Стажировки и наставничество на рабочем месте. Ни один вид обучения не сравнится по эффективности с обучением на рабочем месте. Простроенная система стажировки и наставничества во время испытательного срока сотрудников позволяет отобрать лучших, соответствующих корпоративной культуре компании специалистов.

4. Саморазвитие сотрудников. Подразумевающее самоанализ в ситуациях обслуживания, работу над ошибками и профессиональный рост, а также обучение через методические материалы, книги.

Как говорил Чарльз Фатрелл: «Качество обслуживания – результат субъективной оценки, к которой приходит клиент после сравнения уровня обслуживания, которого, по его мнению, он заслуживает, с тем обслуживанием, которое он имеет» [Сергей, Ребрик. 2001, с. 58].

Таким образом, развивая коммуникативные навыки, мы оказываем непосредственное воздействие на главную ценность корпоративной культуры организаций сферы услуг – культуру обслуживания. И наоборот, сформированная в организации корпоративная культура оказывает воздействие на формирование стандартов качества обслуживания заведения общественного питания, предъявляя требования к уровню развития коммуникативных навыков сотрудников сервиса.

Библиографический список:

1. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.: ПРАЙМ_ЕВРОЗНАК, 2003. — 320 с.
2. ГОСТ 30335-95 ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению «Термины и определения».
3. Джон, Шоул. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина, 2008. – 338 с.
4. Доклад о результатах и основных направлениях деятельности главного распорядителя средств областного бюджета Министерства торговли, питания и услуг Свердловской области на 2012 – 2014 годы //mintorg.midural.ru/uploads/document/7/doklad2011.doc
5. Зельдович Б. З. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: Учебное пособие. — М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007 – 456с.
6. Поскочинова, О.Г. Культура речи и деловое общение : учеб. пособие / О.Г. Поскочинова, М.А. Гриднева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 95 с.
7. Рутгайзер, В. М. Сфера услуг: новая концепция развития / Рутгайзер В.М., Корягина Т. И., Арбузова Т.И. - М. : Экономика,1990. – 159 с.
8. Сергей, Ребрик. Тренинг профессиональных продаж. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – 207 с.
9. Спивак, В. А. Современные бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2002. – 448с.
10. Федеральная служба государственной статистики. www.gsk.ru

МАХИМОВ А. С.

Организационная структура управления как основа совершенствования функционирования организаций

Трансформационные процессы в экономике республики потребовали формирование новых подходов к процессу управления. Одним из важнейших направлений современного менеджмента является формирование эффективной системы управления крупным предприятием.

В качестве долгосрочного приоритета в Стратегии-2050 определяется эффективное использование промышленного потенциала, что в результате будет способствовать устойчивому росту экономики.[1] Основой для стратегии управления должны стать крупные жизнеспособные структуры, которые в дальнейшем бы составили бы костяк народного хозяйства республики.

Успешность реализации актуальных на сегодняшний день преобразований в сфере управления предприятием во многом зависит от структуризации, как всей деятельности предприятия, так и его системы менеджмента. Построение различных структурных срезов, безусловно, является прерогативой каждого предприятия и определяется целями его деятельности, традициями управления, корпоративной культурой и т.п. Вместе тем, в настоящее время выработаны некие типовые подходы к структуризации. Прежде всего, речь идет о формировании организационной структуры предприятия, которая является костяком осуществления всей его деятельности и оказывает на другие элементы этой организации, а в итоге и на результаты работы предприятия, существенное воздействие. [2]

Более рациональная организация экономических служб и производственных подразделений, научный подход к управлению и постоянное улучшение, и совершенствование технологии производства и управления персоналом дадут ощутимый результат в повышении эффективности деятельности предприятия и будут способствовать улучшению ее экономического положения.

Ключевым элементом организации является структура. Структура организации отражает сложившиеся в организации разделение ролей и видов деятельности, объединение их в рамках различных подразделений, связи между этими подразделениями, и объединение подразделений в единое целое.[3]

В рамках организационной структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно — права и ответственность за их выполнение. С этих позиций организационную структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.



Рис. 1 Переход от целей организации к ее структуре Примечание – Источник [3]

Совершенствование организационной структуры управления - сложный и непрерывный процесс воздействия, направленный на более целесообразную организацию управляющей системы для достижения управляемым объектом наилучших экономических показателей.

Современная система управления должна быть постоянно направлена на обеспечение оптимальной адаптации к увеличивающимся проблемам функционирования и развития производственной деятельности организаций.

Система управления предприятиями должна использовать зарубежный опыт, обладать гибкостью производства, учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей, принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды и для реализации этих условий существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация [4].

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, (концерна, ассоциации и т.п.) происходит перераспределение управленческих функций (часть функций централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровне. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии [5].

Большинство организаций непрерывно совершенствуют свои организационные структуры. В настоящее время характерно сокращение числа управленческих уровней: переход от 8-12 управленческих уровней к 4-5, т.е. сокращение числа промежуточных звеньев между главным управляющим и сотрудниками.

Анализ состояния систем управления предприятиями показывает, что многие проблемы, возникающие при их функционировании, порождаются несовершенством структур, что, в свою очередь, является следствием несовершенства методов их проектирования. Рыночная экономика в совокупности с требованиями современного этапа развития производства формулирует перед организационной структурой предприятия новые условия с точки зрения гибкости, динамичности, соответствия сложившейся рыночной конъюнктуре.

Используемые на большинстве предприятий традиционные формы управления и организации производства основаны на функциональном подходе. Недостатками данных форм управления являются высокая степень инертности, отсутствие качественной информации лиц принимающих решения

Результаты научных и практических исследований доказали, что композиция организационной структуры определяется выбором стратегии предприятия. Однако при этом практически отсутствуют рекомендации по использованию универсальных количественных критериев, обосновывающих, в той или иной степени, уровень эффективности функционирующей организационной структуры предприятия или необходимость ее структурной реорганизации.

Анализ состояния управленческих структур позволяет сделать вывод о том, что традиционные методы управления организационными структурами не дают эффективных путей достижения высокой степени динамического соответствия организационной структуры предприятия изменениям внешней среды. [6]

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д.

В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. [7]

В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
- следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
- формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
- между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом. [8]
- обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
- быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
- иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
- быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

В целях эффективного функционирования предприятие должно создавать такие механизмы взаимодействия с внешней средой, которые позволяли бы отслеживать происходящие в нем изменения, оценивать их и вырабатывать эффективную реакцию для дальнейшего поступательного движения. Для достижения успеха предприятие должно построить организационную структуру управления, определить цели и стратегию поведения, применять новые технологии в производстве и управлении, мотивировать персонал и правильно использовать финансовые средства предприятия.

При разработке структуры управления реформируемых предприятий необходимо учитывать ряд обстоятельств.

Поскольку цели любого предприятия в значительной степени влияют на особенности его внутреннего устройства, определим цели предприятия в долгосрочной перспективе:

Первая — выпускать продукцию с высокими потребительскими свойствами, позволяющими данному предприятию удерживать и расширять свое присутствие на европейском и азиатском рынках выпускаемой продукции.

Вторая — увеличивать доходность предприятия за счет создания новых производств и расширения номенклатурного ряда существующих производств.

Третья — обеспечивать современный уровень технического оснащения производств, технологий управления и подготовки персонала.

Важными целями предприятия являются укрепление позиций, которые оно занимает на сложившемся рынке, увеличение объема продаж, а также увеличение его доходности за счет расширения видов деятельности и создания новых производств. Развитие этих

направлений основано на использовании высокого технического потенциала промышленного предприятия. [9]

В структуре управления предприятием можно выделить различные элементы, а также связи, уровни и полномочия. Элементами структуры управления могут быть отдельные работники или службы и иные подразделения. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи предполагают согласование, вертикальные — подчиненность, на основе которой формируется иерархия структуры. При разработке перспективной структуры управления предприятием необходимо учитывать специфику технологических процессов производства. Структура управления промышленным предприятием должна функционально поддерживать процесс производства и динамично реагировать на расширение номенклатурного ассортимента выпускаемых изделий.

Для этого необходимо ввести четкий алгоритм управления предприятием и систему мониторинга, направленную на учет и отслеживание факторов и процессов составляющих и влияющих на деятельность предприятия и эффективность работы аппарата управления. В этой связи насущно создание системы мониторинга, охватывающей следующие направления:

- Разработка стратегий развития с привязкой к развитию факторов влияющих на эффективность управления предприятием;
- Определение нормативов оценки неясных факторов оценки и степени влияния каждого из факторов на эффективность управления предприятием;
- Оперативное планирование общей деятельности предприятия, деятельности по предоставлению межцеховых услуг и каждого из его подразделений в отдельности;
- Оценка и стимулирование результативности деятельности работников и управленцев на предприятии.

Подобная мера позволит сводить разобщённые элементы управления, укрепить связку проводимых мероприятий с влиянием на эффективность производства при этом не разделяя областей деятельности менеджеров и управленцев предприятия.

Таким образом, в процессе выполнения функций управления приходится принимать большое количество решений, осуществляя планирование, организацию работы, мотивацию людей, контролировать и координировать все происходящие в организации процессы. Выработка и принятие управленческого решения - сердцевина управленческой деятельности руководителя предприятия. Выработка и принятие управленческого решения невозможно без использования хорошо проанализированной информации о проблеме, по которой принимается решение, о ситуации в которой оно принимается.

Список использованной литературы:

1. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации Н.А. Назарбаева Народу Казахстана. Стратегия «Казахстан-2050». –Астана. Акorda. 2012.-14 декабря. // www.akorda.kz/ru/page/page_poslanie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-n-nazarbaeva-narodu-kazakhstan-14-dekabrya-2012-g_1357813742
2. Балабан В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие. - Владивосток: Изд-во ДВГАЭУ, 2001. - 184 с.
3. Каренов Р.С., Раимбеков Б.Х., Акжолов А.М. - Основы менеджмента/ Караганда : Полиграфия, 1995. - 282с.
4. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник для студентов вузов/М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
5. Игнатъева А.В. Основы менеджмента: учебное пособие/М.: Изд-во Экон. Образование, 2005. – 478 с.
6. Никитина, Л.Н., Чеченова, Л.М. Разработка классификации показателей для оценки эффективности структуры управления предприятием// Современные аспекты экономики. - 2009.- №3 (140). -С. 125-134.

7. Галькович, Р.С. Основы менеджмента: учебник/М.:Изд-во ИНФРА-М, 2001. – 386 с.
8. Иванов А.В. Преобразование организационной структуры промышленного предприятия //Евразийский международный научно-аналитический журнал. Проблемы современной экономики,- 2012.- № 2(42).- С.244-246.
9. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. - М.: ГАУ, 1999. - 201 с.

ВАСИЛЬЕВ Л. В.

Роль инновационной системы в преодолении кризисов

Abstract: The paper describes a special however important participant of knowledge-based societies: knowledge-intensive business services (KIBS). These are organizations that provide knowledge-based services to other organizations, and belong to the knowledge intensive business sector. The paper discusses their major characteristics and also gives an overview on issues in connection with their contribution to the performance of the economy. Particular focus is on the co-production of service, and along with that, on that of knowledge. Analysis is based on a large number of international and also on Hungarian references, including the authors' research of one and a half decades. Keywords: knowledge-intensive business services, professional services, knowledge creation, knowledge transfer, co-production

Особенности становления современных инновационных систем

В мировой экономической науке считается доказанным, что вклад научных достижений в рост ВВП может превышать 50%. Таким образом, формирование эффективной инновационной системы становится одним из главных направлений государственной политики по преодолению экономических кризисов. Объем мирового рынка наукоемкой продукции составляет сегодня 2 трлн. 300 млрд. дол. США. Из этой суммы 39% - это продукция США, 30% - Япония, 16% - Германии. Доля же России составляет всего 0,3%! Высокоразвитым странам с рыночной экономикой удалось отработать разнообразные эффективные административные и экономические механизмы, которые легли в основу национальных инновационных систем.

Особый интерес представляют попытки целого ряда стран реализовать свой инновационный потенциал с использованием децентрализованных моделей поддержки инновационной активности, учитывающих не только интересы крупного бизнеса, работающего на национальном или даже глобальном уровне, но и включающих в сферу инновационной активности малое предпринимательство, работающее в интересах развития территорий.

С 1998 г. во Франции действует государственный план стимулирования патентования изобретений отечественными фирмами. В 1999 году был принят Закон об инновациях и научных исследованиях, призванный реорганизовать и модернизировать национальную инновационную систему в направлении более эффективной коммерциализации научно-исследовательского потенциала. Реализация закона привела к принятию целого ряда решений правительства и специального «инновационного плана» (2002 год), цель которых заключается в создании общей правовой базы, стимулирующей развитие партнерства между государственным научным сектором и негосударственными участниками инновационного процесса. С 2007-2008 гг. предпринимались точечные налоговые меры по поддержке инвестиций в инновации.

Начало целенаправленного инновационного развития Германии относится к периоду после Второй мировой войны, когда основную роль в формировании национальной инновационной системы играли государственные органы, определявшие направления ведения научно-исследовательской деятельности. В начальный период послевоенного восстановления Германии особую роль сыграла помощь США по плану Маршалла, в рамках которой предоставлялось финансирование предприятиям в наиболее развитых

отраслях экономики – машиностроение, автомобильная промышленность, химическая промышленность и т.д. Начиная с 1950-х гг. совместно с американскими исследователями велись совместные работы в сферах космоса, авиации и атомной энергетики, в ходе которых страна получила доступ к американским разработкам.

Финансирование субъектов инновационной деятельности в Германии началось в 1950-х гг. с программ индивидуальной целевой поддержки определенных направлений. В период 1970-х гг. начали возникать первые венчурные фонды, направленные на развитие инновационных компаний в сфере малого бизнеса. В 1970-х гг. начали реализовываться программы частно-государственного партнерства в научно-исследовательской сфере, благодаря чему доля бюджетной системы в расходах на НИОКР сократилась с 70% в 1970-х гг. до 30% в настоящее время.

Промышленность Финляндии смогла перейти на производство товаров с большим объемом добавленной стоимости в период с середины 60-х по 80-е гг. благодаря интенсивному партнерству государства и частного сектора. Роль пионера венчурного финансирования сыграл государственный фонд Sitra, который был создан в 1980-х гг., с начала 2000-х он стал главным инвестором в биотехнологиях.

Развитие инновационной системы Канады началось в середине 1940-х гг. и было во многом связано с успехами США в той же сфере. К этому времени были созданы определенные предпосылки для развития науки и технологий – сформирована система университетского образования, где параллельно проводились научные исследования, в том числе совместно с британскими и американскими учеными и учреждены государственные органы, целенаправленно занимавшиеся развитием науки. В настоящее время основным документом, который регулирует развитие инновационной системы в Канаде, является принятая в 2007 г. стратегия «Мобилизация науки и технологий для достижения рыночных преимуществ Канады», которая предполагает развитие следующих направлений – защита экологии, энергетика и природные ресурсы, медицина и информационные технологии.

Современная американская государственная инновационная политика была сформирована во второй половине 1990-х годов: приоритет был обозначен в 1997 году, когда президент Б. Клинтон прочитал Конгрессу доклад «Наука и технология: формируя XXI столетие». Кроме того, в предшествовавшие принятию этой политики годы государство провело демонополизацию различных отраслей экономики – энергетики, транспорта, связи. Благодаря такому снижению влияния крупных игроков в экономике, возможность выхода на рынок получили малые инновационные компании.

В Китае в рамках курса на модернизацию национальной промышленности с середины 1980-х годов инновационная политика в условиях отсутствия законодательной базы реализовывалась путем выполнения целевых программ, направленных на освоение иностранных и разработку собственных высоких технологий. В 2002 г. были утверждены два основополагающих закона, заложивших правовую базу регулирования инновационной деятельности: закон КНР «О стимулировании средних и малых предприятий» и Закон КНР «О популяризации науки и техники». В октябре 2010 г. Госсоветом КНР опубликовано «Решение об ускорении развития новых стратегических отраслей».

Бразилия с конца 90-х гг. приняла ряд законов для увеличения количества научных исследований, стимулирования инноваций в частном секторе и установления более продуктивных партнерских отношений между научными институтами и бизнесом. В 2006 году был принят Инновационный закон, в 2005 – «Хороший» закон (Good Law), который предоставляет налоговые стимулы для осуществления частных инвестиций в НИОКР. Согласованная государственная поддержка развития нанотехнологий в Бразилии началась с 2001 г. с созданием 4 национальных сетей по нанотехнологиям и нанонауке, которые сегодня объединяют около 40 научных института по всей Бразилии.

Первые меры по поддержке инновационного развития в Таиланде были приняты в 2007-2009 годах, когда Национальное агентство по развитию науки и технологий Таиланда (NSTDA), совместно с Федерацией промышленников Таиланда реализовало проект «Промышленно-технологичная клиника», в рамках которого была оказана поддержка 2500 предприятиям малого и среднего бизнеса в проведении научных исследований.

Подводя некоторый итог, можно обратить внимание на то, что именно сейчас, в начале 21 века, характерной для большинства стран, чье лидерство в области инноваций неоспоримо, стала тенденция увеличения роли малого и среднего предпринимательства в инновационном развитии экономики. Значительный акцент также делается на внедрении эффективных форм государственно-частного партнерства при формировании благоприятного инновационного климата.

Приведенный ниже анализ особенностей государственной инновационной политики стран направлен на выявление закономерностей в применении мер стимулирования инновационной активности. В основном, мы *сконцентрировали внимание на распределении роли государства и частного сектора в инновационных процессах.*

Интересен опыт Ирландии. Несмотря на то, что в Ирландии проживает 1% от численности населения ЕС, 25% инвестиций из США в ЕС поступают именно в Ирландию. Государство в Ирландии инвестирует и в ряд проектов по открытию доступа развивающегося бизнеса к информационным, консультативным и образовательным ресурсам. В Ирландии поддерживается ряд инициатив по развитию связей между системой высшего образования и промышленностью. Примером такой инициативы может служить учреждение Центров науки, инженерии и технологии с целью накопления и обмена знаниями, создания и использования возможностей для инноваций. Прикладные исследовательские центры при высших учебных заведениях работают с исследователями для выявления коммерческих возможностей того или иного проекта, заключения договоров с предприятиями, защиты прав интеллектуальной собственности. Кроме того, поддержка связей между академическими исследователями и промышленностью осуществляется внутри Стратегических исследовательских кластеров, которые специализируются, в основном, на био- и компьютерных технологиях.

Важной частью датской инновационной системы являются GTS-институты ("Godkendt Teknologisk Service" - "утвержденный технологический поставщик услуг"), выступающие в качестве моста между государственными и частными субъектами. GTS-институты представляют собой частные независимые консалтинговые компании, которые разрабатывают и продают прикладные знания и технологические услуги для частных предприятий и государственных учреждений. GTS-институт является некоммерческой организацией, созданной Министерством науки, технологии и инноваций на период в три года. Существуют три основных направления деятельности GTS-институты: самостоятельное развитие ноу-хау, участие в совместных проектах вместе с государственными научно-исследовательскими учреждениями и частными компаниями, а также коммерческая деятельность. Еще один из важных элементов датской системы инноваций – научные парки, соучредители инновационных инкубаторов. В стране создана мощная инновационная инфраструктура. Интересно, что большая часть инновационной активности сводится к мелким инновациям, направленным на улучшение производственного процесса на местах.

Вопросы коммерциализации инновационных разработок в Швейцарии не поддерживаются прямыми государственными инвестициями. Трансфер инновационных технологий в промышленность осуществляется в рамках существующих форм поддержки фирм, в том числе старт-апов, преимущественно в условиях технопарков, как на федеральном, так и на региональном уровне. Из-за отсутствия прямой государственной поддержки инноваций в бизнес секторе, инструменты инновационной политики, в

основном, ориентированы на предложение прикладных научных исследований, значительная часть которых выполняется в интересах регионов и муниципальных территорий.

Инновационная политика в Нидерландах также характеризуется преобладанием региональной компоненты, причем происходит смещение с поддержки отстающих северных регионов на поддержку экономических преимуществ регионов, являющихся движущей силой национального роста. Участие Нидерландов в международных программах по инновационному сотрудничеству централизовано и координируется основными министерствами и агентствами в рамках их основной специализации. При организации участия в международных инновационных проектах основное внимание уделяется привлечению к исследованиям предприятий малого и среднего бизнеса, а также перспективных инновационных компаний.

В Испании важным направлением государственной инновационной политики стало учреждение Фонд фондов, объединяет фонды венчурного капитала для поддержки процессов создания и становления высокотехнологичных компаний. Участниками фонда являются государственные и частные компании, присутствие частного сектора: более 30%. Отдельным элементом инновационной системы является программа «Torres Quevedo», по которой осуществляется насыщение частного сектора университетскими кадрами. По программе финансируется заключение контрактов с докторами наук и технологами для поддержки исследовательских проектов в фирмах.

В Израиле в качестве одного из основных инструментов инновационной политики работают международные фонды поддержки инноваций. Мощным инструментом выращивания собственных прибыльных проектов, также с успехом используемым Израилем, является система грантов на НИОКР, в которых государство софинансирует проекты коммерциализации технологий в разных пропорциях в зависимости от стадии развития проекта. Можно выделить следующие важные особенности этой системы: доступность грантов, быстрота принятия решения о финансировании. В университетах Израиля наряду с учебной деятельностью проводятся на коммерческой основе научные и прикладные исследования в интересах других заинтересованных организаций и учреждений. Практически в каждом ВУЗе есть подразделение, задачей которого является коммерциализация проектов, созданных на базе ВУЗа.

Одной из отличительных особенностей инновационного развития Южной Кореи являлась целенаправленная поддержка, в основном, именно крупных компаний. Однако в настоящее время, напротив, разукрупнение, а в ряде случаев ликвидация финансово-промышленных корпораций (чеболей) признается одним из главных успехов посткризисной адаптации и структурной реформы Южной Кореи.

Среди характерных особенностей развития американской инновационной сферы следует выделить фактически независимое от федеральных государственных органов появление основных институтов инновационной сферы (технопарков и венчурных фондов). Второй особенностью инновационной сферы США является исключительно высокая активность малых инновационных компаний. Это в немалой степени связано с существованием специальных государственных программ поддержки таких фирм, а также с развитостью и доступностью венчурного капитала – основного источника средств. Другими особенностями американской инновационной системы являются значительная доля образованных иммигрантов и высокий уровень конкуренции среди всех участников инновационной сферы.

Инновационный процесс в Бельгии стимулируется кластерной политикой, при этом в процесс трансфера технологий вовлекаются как ученые, так и студенты; работают эффективные региональные программы поддержки инновационной деятельности (Фландрия). В результате доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, составляет порядка 60% от общего числа предприятий.

В Австрии при продвижении на зарубежные рынки высокотехнологичной продукции, особенно при реализации крупных инфраструктурных проектов, предприятия во многих случаях выступают в составе кластеров – объединений предприятий. Такие кластеры организуются на базе передовых предприятий в секторах промышленности, в первую очередь, связанных с развитием инфраструктуры, где конкурентные позиции австрийских фирм на международных рынках сильны. Это позволяет также обеспечить выход на рынок большого числа малых и средних фирм, самостоятельное участие которых в крупных инфраструктурных проектах невозможно. Кроме того, в Австрии существует достаточно большое число различных форм организации деловых, научно-исследовательских и производственных центров – специализированных научно-технологических бизнес - центров, бизнес-инкубаторов, компетенц-центров, импульс-центров и т.п.

В Германии в настоящее время выделяют три основных направления поддержки национальной инновационной системы – улучшение условий ведения инновационного предпринимательства, развитие образования и науки для подготовки квалифицированных специалистов и повышения качества проводимых исследований и финансирование инновационного предпринимательства. Выполнение этих задач немецкими государственными органами признается достаточно успешным, однако при этом отмечаются некоторые недостатки. В частности, в Германии неразвиты стимулы для ведения исследовательской деятельности и внедрению инноваций в налоговой системе. Недостаточно развито взаимодействие науки и бизнеса; одной из мер по решению этой проблемы стало создание в вузах кафедр предпринимательства, призванных содействовать более широкой коммерциализации разработок.

Таким образом, можно утверждать, что приоритетное внимание развитию инновационного предпринимательства и организации эффективного взаимодействия государства и бизнеса в формировании национальной инновационной системы, стало одной из главных причин быстрого роста конкурентоспособности национальных экономик целого ряда стран, способствовало преодолению циклических спадов и масштабных кризисов.

По результатам анализа их опыта можно выявить ряд факторов успеха и определить роль государства и бизнеса, благодаря которой стало возможным инновационное развитие. Совершенно очевидно, что одним из основных факторов успеха британской инновационной политики стала ориентация на частную инициативу. В отличие от многих других стран, ведущая роль в инновационном развитии Великобритании принадлежит не государству: инновационная стратегия страны нацелена, прежде всего, на развитие спроса на инновации, практикуется региональный подход к инвестициям. Основными факторами успеха в Нидерландах стала выборочная поддержка ведущих инновационных регионов, а также развитый научно-образовательный комплекс, который включает в себя систему поддержки студентов, систему трансфера технологий в научном секторе, развитую сеть научных университетов с государственным финансированием. В Испании основную роль в инновационном развитии играет активизация взаимодействия между государственными и частными структурами. Одним из факторов успешного развития американской инновационной системы считается последовательное создание условий и целенаправленные меры по поддержке предпринимательства. Главными факторами успеха Бельгии в инновационном развитии стали сбалансированная региональная инновационная политика и продуманная система финансовой поддержки инновационной деятельности. В инновационном развитии Германии важную роль сыграло сотрудничество с США (послевоенное восстановление экономики), а также развитие механизма государственно-частного партнерства, ставшего в определенной степени заменой венчурному финансированию, не получившему в Германии широкого распространения.

На основании анализа инновационных систем ряда стран можно сделать вывод, что наряду со специфическими условиями, отражающими особенности национальной экономики и культуры каждой страны, а, зачастую, и региона, успешному развитию инновационной системы способствуют такие факторы, как:

- а) систематические усилия по налаживанию и укреплению сотрудничества между частным, исследовательским и образовательным секторами, развитые программы коммерциализации инноваций;
- б) охват как можно большего объема потенциально инновационных фирм посредством предоставления им государственной поддержки либо создания условий для мотивации предпринимательской активности в сфере инноваций.

Анализ проблем развития национальных инновационных систем позволил экспертам выделить основные факторы, препятствующие ускоренной модернизации экономики:

1) *низкая доля бизнеса в финансировании НИОКР* (Франция, Швеция, Нидерланды, Индия);

2) *слабое вовлечение малого бизнеса в инновационную деятельность* (Франция, Швеция, Нидерланды, Япония);

3) *территориальные диспропорции в развитии* (Германия, Индия, Китай, Франция, Норвегия);

4) *неразвитые рынки венчурного капитала* (Дания, Германия); 5) *проблемы коммерциализации инноваций* (Индия, Германия, Бразилия); 6) *бюрократия* (Индия, Бразилия, страны Азии).

В этой связи обращает на себя внимание то, что практически все эти проблемы, к сожалению, характерны сегодня и для российской экономики. А это лишний раз подтверждает необходимость заимствования передового зарубежного опыта в сфере развития инновационного предпринимательства.

Конкурентоспособность инновационной системы

Как было показано, в условиях обостряющейся глобальной конкуренции инновации становятся важным элементом экономического роста и преодоления депрессии. Опережающее экономическое развитие лидирующих в инновационной сфере стран основано на способности их инновационных систем использовать достижения технического прогресса для создания стоимости. Можно уверенно предполагать, что страны-лидеры достигли высокого уровня благосостояния во многом из-за своих исключительных успехов в организации результативных инновационных процессов. Концепция конкурентоспособности национальных инновационных систем объясняет, почему некоторые страны добиваются высоких результатов в осуществлении инноваций. Авторы доклада «Конкурируя за будущее сегодня: новая инновационная политика для России» определяют конкурентоспособность национальной инновационной системы как наличие необходимого множества институтов и политик, которые способны обеспечивать результативность инновационных процессов и их использование для повышения будущего благосостояния.

Исследование опыта инновационного развития наиболее успешных стран, таких как США, Япония, Швейцария, Финляндия и Израиль, позволило авторам доклада выделить шесть основных факторов, определяющих конкурентоспособность инновационных систем:

- 1.) научные достижения (идеи);
- 2.) их коммерциализация;
- 3.) инновационный потенциал бизнеса;
- 4.) технологическая инфраструктура;
- 5.) наличие спроса на инновационную продукцию;
- 6.) институты и государственное регулирование.

Институты и государственное управление рассматриваются как факторы непрямого действия. Они оказывают влияние на все составляющие инновационной системы и определяют перспективы повышения конкурентоспособности за счёт всех остальных факторов. Другие пять слагаемых конкурентоспособности непосредственно стимулируют развитие инноваций, но каждое из них связано с отдельным компонентом инновационной системы и с отдельным этапом инновационного процесса. Научные идеи характеризуют состояние системы образования и науки, коммерциализация относится к сфере превращения научных и технических идей в новые продукты и бизнесы, инновационный потенциал бизнеса характеризует способности компаний, технологическая инфраструктура – потенциал сотрудничества и стимулы, наличие спроса – перспективы диффузии инноваций. Очевидно, что ни одно слагаемое конкурентоспособности не является главным или основным. Успешные инновации основаны на сбалансированном действии всех слагаемых; развитие каждого из них является необходимым. Но в зависимости от ситуации, некоторые из них могут оказываться более важными. В том числе, многие исследователи полагают, что относительная важность отдельных факторов зависит от стадии развития инновационной системы страны или региона.

Российская инновационная система находится, очевидно, в переходном состоянии. Крайне актуальной становится сегодня задача развития инновационного бизнеса. Шабуришвили М. В.¹ в этой связи отмечает, что большинство отечественных крупных предприятий в целях обеспечения экономической устойчивости в рыночной среде, повышения эффективности производства и реализации осуществляют в основном реактивные инновации, обусловленные реакцией на преобразования конкурентов и изменения внешней среды. Реактивные инновации носят приспособленческий характер, тогда как стратегические инновации – упреждающий, поскольку их реализация приводит к получению существенных конкурентных преимуществ в перспективе.

Согласно анализу конкурентоспособности отраслей и предпринимательских структур девяти наиболее промышленно развитых стран, проведенному М. Портером, непрерывная модернизация производства на основе реализации стратегических инноваций является источником устойчивого конкурентного преимущества не только предпринимательских структур и отраслей, но и стран, в которых обеспечено динамично устойчивое воспроизводство инновационно-предпринимательского типа. Предприятия, отрасли и страны могут утрачивать конкурентные преимущества, если отказывались от непрерывного обновления производства. Скорость использования нововведений, быстрота реализации предпринимателей на нововведения конкурирующих фирм поддерживают конкурентоспособность предпринимательских структур. Таким образом, рассматривая инновационность как фактор развития конкурентоспособности страны или территории, следует, в первую очередь, обращать внимание на развитие стратегического инновационного потенциала бизнеса.

Такую стратегию избрали японские фирмы, работающие в ключевых отраслях национальной экономики в послевоенный период. Это позволило им осуществить переход от стадии факторной конкуренции к стадии инновационной конкуренции.

При этом, как отмечает Г. Юзбашьянц, мировая практика показывает, что немалую роль в становлении и развитии инновационного бизнеса играют именно малые предприятия. И хотя их налоговая "отдача" государству намного меньше, чем у крупных промышленных корпораций, развитие новых технологических разработок практически невозможно без активного участия малого бизнеса.

Показательным, на наш взгляд, является опыт развитых стран. В 80-е годы в промышленно развитых странах происходил быстрый рост малого наукоемкого бизнеса,

¹ Шабуришвили М. В. Управление инновационной деятельностью инженерингового холдинга. Рос. гос. гуманитар. ун-т (РГГУ). - Москва, 2003. - 24 с.

чему способствовала и целенаправленная политика поддержки правительств этих стран: прямая - предоставление субсидий и контрактов, косвенная - совершенствование правового регулирования, привлечение инновационных фирм в качестве субподрядчиков к выполнению крупных научно-технических проектов. Более того, была разработана схема выращивания и поддержки малых инновационных фирм. Механизм поддержки предполагал выделение субсидий и предоставление кредитов на всех стадиях создания предприятия, от разработки бизнес-плана до реализации маркетинговых программ. Такой схеме следовали и европейские страны, и Япония. В 80-х годах объем инвестиций в малый инновационный бизнес в США составил около 30 млрд. долл., в Западной Европе - приблизительно столько же.

По данным Национального научного фонда США, на разработку проекта малые фирмы затрачивают в несколько раз меньше ресурсов, нежели большие корпорации. На единицу затрат количество нововведений в малых фирмах по сравнению со средними в четыре, а с крупными - в 24 раза больше. Кроме того, малые предприятия почти на треть опережают крупные в скорости осуществления инновационного цикла.

В Германии малые и средние предприятия составляют почти половину ВВП, примерно 50% валовых инвестиций страны, 2/3 общего количества рабочих мест и, что принципиально важно, на них приходится 75% всех выдаваемых патентов.

Инновационный потенциал малого бизнеса в преодолении

Технические нововведения, как уже было сказано, сами по себе еще недостаточны для обеспечения успеха. Инновации означают также предвидение потребностей на рынке, предложение дополнительного качества или услуг, эффективную организацию и управление затратами. При этом многие государственные инновационные системы, включая российскую, все еще настроены под крупные фирмы.

Интересна точка зрения авторов сборника «Стратегический ресурс инноваций», подготовленного Институтом стратегических инноваций, которые полагают, что инновации особо важны для регионов, которые отстают в развитии. Посредством их они могут продвигаться наравне с более развитыми, не пытаясь имитировать то, чего те уже достигли, а закладывая основу в соответствии с их собственными особенностями и требованиями. Примером могут являться многие европейские страны, где движение в сторону децентрализации, наметившееся еще в конце прошлого века, укрепило роль регионов в распространении информации и поддержке инноваций. Уже в 80-х годах в регионах появились государственные и частные структуры помощи предпринимательству (научные парки, демонстрационные центры, агентства по передаче технологий и т.д.).

В то же время эксперты обращают внимание на то, что по различным причинам малые компании не всегда извлекают максимальную выгоду из технологий, которые они разрабатывают. По некоторым оценкам, только 20-30% технологий, разработанных предприятием, включаются в продукты, продаваемые фирмой. Тем не менее, при создании и совершенствовании национальной и, в особенности, региональных инновационных систем России следует обратить пристальное внимание на зарубежный опыт, который кратко был проанализирован в предыдущих разделах.

Особенно интересен, на наш взгляд, опыт стран, совершивших рывок в индустриальное общество почти с нуля. Он подтверждает, таким образом, что в условиях дефицита ресурсов максимально активизируется инновационная деятельность. Определенные аналогии можно, по мнению авторов, провести и с ситуацией ограниченности предпринимательских стимулов и инновационных ресурсов в условиях экономического кризиса.

Принципиально новая ситуация в инновационной сфере, возникшая в России в связи с рыночными реформами требует и новых подходов. Если раньше участниками всего цикла внедрения научно-технических разработок было фактически государство, то теперь в

инновационном цикле многосубъектность. При этом инициатором и менеджером всего инновационного процесса выступает инноватор, представляющий преимущественно частный капитал. Инновационный процесс становится не продолжением, а тем более не частью цикла научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Это совершенно самостоятельная деятельность по реализации инновационной политики. К ее участникам предъявляются совершенно иные требования, нежели к ученым-разработчикам.

По данным ряда экспертов, в России насчитывается всего 7-10 тысяч малых предприятий, которые можно отнести к инновационным. В налоговом плане они погоды не делают. Но эти предприятия во многом определяют лицо российской экономики в XXI веке. Имеющаяся официальная статистика в силу ограниченности используемых показателей, частично их неопределенности, не позволяет иметь даже статичную картину такого положения в региональном масштабе. Если же вести речь о динамике процессов, то решить этот вопрос можно только через социологический мониторинг, результаты которого также будут представлены в данной работе. Названные проблемы не позволяют органам государственной власти и местного самоуправления, располагающим пока ограниченными возможностями для содействия развитию малого предпринимательства, решать задачи рационального использования инновационных ресурсов.

Очевидно, что успешность инновационной деятельности сегодня определяется не столько самими технологиями, не столько способностью общества непрерывно их генерировать, сколько умением передавать их на рынок, быстро превращать в нужную потребителям продукцию и услуги. Суть современной концепции механизма коммерциализации технологий заключается в том, что передача технологий из науки в промышленность может быть эффективной лишь при активном сотрудничестве всех субъектов инновационной деятельности (ученых, разработчиков, инвесторов, предпринимателей, государственной власти и потребителей) и полной реализации разработчиком и изобретателем права интеллектуальной собственности. Одна из форм реализации этого права, по мнению ряда авторов, — именно малое инновационное предпринимательство, малый наукоемкий бизнес. Предприятия малого бизнеса, будучи важнейшим субъектом инноваций, могут внести существенный вклад в развитие производства в технически передовых областях. Малый бизнес служит основным источником нововведений, генератором новых решений, и само его присутствие создает предпосылки к инновационному развитию экономики.

В качестве предпосылок инновационности малого бизнеса обычно выделяются следующие его характеристики:

- большая гибкость и адаптивность малых предприятий (что особенно актуально в быстро меняющихся условиях внешней среды);
- мотивация к инновационной деятельности, обусловленная экономическими и неэкономическими факторами;
- узкая специализация;
- немногочисленный персонал;
- ориентация на конечный результат;
- большая склонность к риску;
- высокая производительность труда и малые издержки производства;
- высокая отдача на единицу денежных средств, вложенных в НИОКР.

Многочисленные примеры свидетельствуют, что целый ряд товаров, определяющих ныне лицо современного общества, появились благодаря именно малому наукоемкому бизнесу. Основные его преимущества - повышенная творческая инициативность, способность к быстрым переменам, самостоятельность в принятии главных решений. Считается, что в США 55% новых товаров создано на предприятиях малого бизнеса. В то

же время в России высокий инновационный потенциал малого бизнеса используется недостаточно. По оценкам Департамента поддержки и развития малого предпринимательства правительства Москвы, даже в Москве число предприятий, предлагающих какие-либо новшества в научно-технической сфере, снизилось за последние 10 лет в 60 раз, а из тех разработок, что предлагаются, до реализации доходят 1—3%. В развитых же странах эта доля часто превышает 60%.

При этом многие эксперты обращают внимание на то, что именно активизация инновационных процессов способствует оживлению производства в регионах, переживших экономические кризисы. По различным оценкам, от 75 до 100% прироста производства промышленно развитых стран сегодня обеспечивается за счет использования именно инноваций. Таким образом, задача использования инновационного потенциала предпринимательства является крайне актуальной для российской экономики, особенно на региональном уровне и уровне конкретных территорий. При этом, по мнению многих специалистов, в экономике России имеются ограничения как объективного, так и субъективного порядка в развитии инновационной макросреды. К числу главных относятся, на наш взгляд:

- 1) отсутствие крупного бизнеса с устойчивыми позициями в международной технологической конкуренции;
- 2) незавершенность процесса становления национальной инновационной системы;
- 3) отсутствие действенной инфраструктуры кооперации науки и бизнеса;
- 4) неразвитость финансовых рынков;
- 5) ограниченность спроса;
- 6) слабость внутренней конкуренции.

Развитие малого инновационного предпринимательства не только в меньшей степени ограничено данными обстоятельствами, так как меньше зависит от состояния финансовых рынков, но и способно благоприятно влиять на устранение указанных барьеров, формируя предпосылки для более эффективного трансфера технологий, развития конкуренции и спроса, преодоления последствий экономических кризисов.

Некоторые ученые считают, что именно политике в отношении малого бизнеса в том числе, США обязаны резкому макроэкономическому росту в последней четверти прошлого века. Действительно, если в 1960-1985-х г.г. показатели их развития были примерно схожи, то на отрезке 1985-1998г.г. США имели более низкую безработицу (менее 5% по сравнению с 10% в Европе) и более высокий темп роста ВВП (4% в год по сравнению с 1,5% в год в Европе). Все это вместе свидетельствует о нарастающей роли малого бизнеса в современной экономике.

При сравнении распределения малых предприятий по отраслям в России и США можно сделать вывод, что отраслевая структура малого предпринимательства в этих странах кардинально отличается (см. Таб 11.)

По данным Таблица 10 и Таблица 11 можно сделать вывод, что в России около 50% малых предприятий занято в торговле, тогда как в США эта цифра составляет всего 19%. В то же время в области науки, научного обслуживания, образования и информатики в США занято в общей сложности 15 % предприятий, тогда как в России – только 3 %, более того, из таблицы 1.4 следует, что их число сокращается из года в год.

Таблица X. Сравнительная характеристика отраслевого состава малого предпринимательства в 2002 г (США) и 2009 г. (Россия)²

| США, 2002 год | | Россия, 2009 год | |
|---|------------|--|------------|
| Наименование отрасли | Доля МП, % | Наименование отрасли | Доля МП, % |
| Оптовая и розничная торговля | 19 | Торговля и общественное питание | 44 |
| Гостиничный бизнес и питание | 7 | | |
| Промышленность | 5 | Промышленность | 9 |
| Строительство | 12 | Строительство | 12 |
| Транспорт и перевозки | 3 | Транспорт и связь | 3 |
| Наука и научно-техническое обслуживание | 12 | Наука и информационные технологии | 1 |
| Образование и информатика | 3 | | |
| Здравоохранение и социальная поддержка | 10 | Здравоохранение | 2 |
| Финансы и страхование | 4 | Общая коммерческая деятельность по обеспечению рынка | 17 |
| Недвижимость, аренда, лизинг | 4 | | |
| Прочее | 21 | Прочее | 12 |

По данным В.Г. Шепелева, приведенным в его работе³ можно судить о сокращении числа предприятий в отрасли «Наука и научное обслуживание» с 46,7 тыс. в 1996 г. до 22,1 тыс. в 2003г., то есть более, чем в два раза. Численность работающих в исследовательском секторе, по данным из того же источника, сократилась за то время не так резко – всего на 75 тыс. человек, или на 21% - с 485 тыс. человек в 1996 г., до 392 тыс. человек в 2007 г. Однако это говорит о снижении научного потенциала России, о необходимости создания специальных условий для развития наукоемких предприятий и внедрения в производство новых продуктов и технологий.

При этом развитие малого инновационного предпринимательства по-прежнему сдерживается в России целым рядом обстоятельств. А.К. Мушкин⁴, анализируя проблемы развития инновационного предпринимательства, отмечает, что помимо традиционных барьеров в развитии бизнеса (характерных для любых отраслей экономики – налоговых, административных, криминальных и т.п.), в инновационной сфере есть и свои специфические барьеры.

Во-первых, более высокий финансовый барьер. Для подавляющего большинства стартующих инновационных предприятий полностью недоступны кредитные ресурсы. Это может происходить в силу отсутствия залоговой базы. Также инновационный бизнес (особенно на старте) не характеризуется стабильностью работы, поэтому инновационные предприятия не в состоянии нести расходы по уплате процентов за кредит. Также, инновационный цикл (от разработки продукта до получения первой прибыли) зачастую имеет больший срок, чем максимальный срок кредитования.

Во-вторых, существует высокий правовой барьер, связанный с режимом использования интеллектуальной собственности.

В-третьих, кадровый барьер – очевидно, что инновационный бизнес является более сложным видом деятельности, чем, например, торговля. Поэтому проблема привлечения

² Борисов.С. Конкуренентоспособность и малый бизнес (по материалам доклада на конференции «Конкуренентоспособность и малый бизнес»/ «ОПОРА РОССИИ») 01.03.2005 г.

³ Шепелев Г. Проблемы развития инновационной инфраструктуры [Электронный ресурс]/Г.В.Шепелев. - Режим доступа: http://regions.extech.ru/left_menu/shepelev.php

⁴ Мушкин А. . Новые подходы в поддержке развития инновационного предпринимательства. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://conference7.rcsme.ru/other_mat/ 6_conf/upload/ Mus-chinkin.doc

квалифицированных специалистов, особенно в сфере инновационного менеджмента, является очень острой.

Таким образом, данные о развитии малого инновационного предпринимательства в развитых и развивающихся странах позволяют считать малый бизнес важным фактором экономического роста, особенно на местном уровне. В России, в условиях усиления конкуренции, встраивания российских предприятий в систему мирохозяйственных отношений роль малого бизнеса в инновационной деятельности может стать очень существенной. Именно при динамичных структурных изменениях в экономике в наибольшей степени проявляются преимущества малого бизнеса. С другой стороны, проблемы, с которыми столкнулось развитие инновационного предпринимательства в России, очень серьезны. Часть из них носит объективный характер, другие являются субъективными. Однако без совместной работы бизнеса и власти преодоление существующих барьеров не представляется возможным.

Особенности конкурентной стратегии инновационной фирмой в условиях преодоления кризиса

Общеизвестно, что конкуренция в экономике выполняет ряд функций, наиболее важные из которых – определение рыночной стоимости товаров, сведение конкретного труда к общественно необходимому, давление на нерентабельные производства.

Особенности конкуренции в инновационной сфере, обуславливающие необходимость ее развития:

- 1.) конкуренция - главный фактор восприимчивости предприятия к инновациям;
- 2.) конкуренция вынуждает предпринимателя постоянно искать и находить новые виды продуктов и услуг, которые нужны рынку;
- 3.) конкуренция способствует тому, что предприниматели стараются освоить продукцию высокого качества по ценам рынка;
- 4.) конкуренция стимулирует использование наиболее эффективных способов производства.

Таким образом, для инновационного предприятия в условиях кризиса конкуренция – не столько барьер, сколько источник развития.

Ю.Г.Огородникова предлагает делить всю систему факторов конкурентоспособности инновационной фирмы на две основные группы:

1. Первая группа факторов определяется элементами конкурентного преимущества фирмы. В эту группы внутренних факторов входят различные аспекты рыночной деятельности, отражающие степень использования факторов производства.

2. Вторая группа факторов (внешних) включает параметры социально-экономической среды.

Кроме отмеченных, следует выделить факторы, оказывающие непосредственное влияние конкурентоспособности фирмы: полезный эффект производимых товаров, цена потребления производимых товаров, эффективность производства.

Приведенная классификация факторов конкурентоспособности инновационной фирмы обеспечивает адекватность анализа и влияния причин неконкурентоспособности инновационных фирм.

Основной формой конкуренции в инновационной сфере является научно-техническое превосходство новой продукции, а основными признаками, по которым можно сгруппировать виды конкуренции в сфере инновации, являются: во-первых, субъекты конкуренции (индивидуальная и групповая); во-вторых, характер отношений (свободная, олигополистическая, монополистическая); в-третьих, функциональное назначение (внутриотраслевая, межотраслевая, региональная); в-четвертых, методы действия (ценовая и неценовая, добросовестная и недобросовестная).

Конкуренцию стимулирует рынок инноваций, формирующий научные организации, временные научные коллективы, вузы, научно-исследовательские организации. Основными формами осуществления участия инновационной фирмы в рынке новшеств являются наличие научно-технической и экспериментальной базы для проведения НИОКР, приобретение лицензий на право производства продукции, покупка ноу-хау, технологий и другой интеллектуальной собственности.

Для разработки конкурентной стратегии инновационного предприятия необходимо изучение конкурентов, которое осуществляется в три этапа:

- выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- анализ показателей деятельности и стратегий конкурентов;
- выявление их сильных и слабых сторон.

Выбор фирмой стратегии поведения зависит от вида ее предпринимательской деятельности и рыночной конъюнктуры.

Предпринимательская стратегия представляет собой детальный план выхода на рынок с нововведением и обеспечение посредством его долгосрочных конкурентных преимуществ.

П. Друкер выделяет четыре предпринимательских стратегии, названия которых говорят сами за себя:

- 1.) ворваться первым и нанести массивный удар;
- 2.) напасть быстро и неожиданно;
- 3.) найти и захватить экономическую нишу;
- 4.) изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли.

По мнению Огородниковой Ю.Г., конкурентная стратегия инновационной деятельности зависит, на наш взгляд, от того, на каких этапах НТП оказывается роль тех или иных фирм. Стратегия фирмы должна выработать правила:

1. Исследования условий конкурентного преимущества.
2. Распределение имеющихся ресурсов.
3. Взаимодействие с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками.
4. Формирование эффективной ценовой политики.
5. Предотвращение банкротства.

Как полагают Н.Мусов и В.Ненадышев, возможны две модели предпринимательства, с которыми инновационная деятельность связана напрямую и от которых зависит предпринимательское поведение на рынке.

Первая модель характеризуется тем, что предприятие стремится организовать работу с расчетом на максимальную отдачу ресурсов. В данном случае действует фактор, присущий стратегии выживания, которые не учитывает концепции управления ростом или инновациями. Стратегия выживания достигается за счет жесткой регламентации структуры, краткосрочного планирования, слабого регулирования проблемных ситуаций. При этом падает эффективность инноваций, сокращается доля рынка.

Вторая модель – инновационная – предлагает поиск новых путей развития, направления экономического прорыва, нейтрализацию сопротивления изменениям, стимулирование инновационной деятельности. Такая агрессивная рыночная стратегия обеспечивается за счет создания и поддержания технологического опережения конкурентов.

В зависимости от позиции на рынке и предъявляемых в этой связи претензий существуют различные стратегии ведения конкурентной борьбы:

1. Наступательная стратегия характеризует предпринимателей, которые выпускают товары на рынок с принципиально новыми свойствами.

2. Оборонительная стратегия – удержание позиций на имеющихся рынках. Главная функция - оптимизировать отношение “затрата - результат” в инновационном процессе.

3. Имитационная стратегия, чаще всего используемая в условиях коммерческой неопределенности.

4. Лидирующая стратегия используется предпринимателями, имеющими сильные рыночные технологические позиции.

Выбор конкурентной стратегии на основе анализа исследований, приведенных М.Портером, определяет два главных момента:

- структуру отрасли, в которой действует фирм;
- позицию, которую фирма занимает внутри отрасли.

Фирма должна не только реагировать на изменение структуры отрасли, но и выбирать соответствующую позицию для получения конкурентного преимущества, характеризуемого низкими издержками, дифференциацией продукции, высокой нормой прибыли.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, можно, используя модель пяти сил по М.Портеру, объединить в понятие типовой стратегии.

- структуру отрасли, в которой действует фирм;
- позицию, которую фирма занимает внутри отрасли.

Фирма должна не только реагировать на изменение структуры отрасли, но и выбирать соответствующую позицию для получения конкурентного преимущества, характеризуемого низкими издержками, дифференциацией продукции, высокой нормой прибыли.

Таким образом, говоря об особенностях конкурентного поведения инновационных предприятий в условиях преодоления кризиса, необходимо отметить, что роль конкуренции в развитии таких предприятий неизмеримо выше, чем в развитии «классических» видов бизнеса. Следовательно, внимание, которое малый инновационный бизнес должен уделять вопросам разработки конкурентных стратегий, тоже выше. Роль государства и местного самоуправления в этой ситуации заключается, на наш взгляд, в содействии развитию институтов рыночной инфраструктуры, содействующих развитию добросовестных форм конкурентного поведения инновационных предприятий.

Мусов Н., Ненадышев В. Персонал и обеспечение инновационной стратегии предприятия. – М.: Проблемы теории и практики управления, №5, 1999.

Огородникова Ю.Г.. Конкурентные отношения в инновационной деятельности // Вестник ТИСБИ. - № 2, 2000 г.

Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993.

ГРИГОРЬЕВА О.Н. –ХОМЕНКО Е.Б.

Стратегическое управление инновационной деятельностью предприятий

Abstract: Strategic management with companies' innovation activity. The article represents the innovation activity importance in the economy of the country and topicality to found it infrastructural provision. It was examined conceptual footings of the innovation activity strategic management determination. Key words: innovation, innovation activity, innovation infrastructure, strategic management.

В данной статье обосновано значение инновационной деятельности в экономике страны и актуальность формирования её инфраструктурного обеспечения. Авторами рассмотрены концептуальные положения определения сущности стратегического управлению инновационной деятельностью.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационная инфраструктура, стратегическое управление.

Эволюция мировой экономики свидетельствует о том, что устойчивое развитие национального производства в долгосрочном периоде зависит не столько от ресурсных возможностей общества, сколько от инновационного характера предпринимательства и масштабов инновационной деятельности, которая связана с разработкой, внедрением и применением инноваций. Основой для развития инновационной деятельности является определение содержания данного понятия в законодательных актах страны. В России Федеральный закон «Об инновационной деятельности и о государственной инновационной политике» в настоящее время не принят (не подписан Президентом РФ). Однако согласно проекту закона, принятому Государственной Думой 1 декабря 1999 г. и одобренного Советом Федерации 23 декабря 1999 г., «инновационная деятельность определяется как «выполнение работ и (или) оказание услуг по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса» [4].

Необходимость внедрения инноваций в промышленности обусловлена тем, что процесс их создания и внедрения ориентирован на получение положительного эффекта, который выражается в виде конкурентных преимуществ, приобретаемых предприятием. Так как продуктами инновационной деятельности, по поводу которых возникают экономические и правовые отношения между субъектами инновационной деятельности, являются инновационные проекты и программы; освоенные и реализованные результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации; новые и улучшенные технологии, оборудование и процессы; новые организационно-технические, финансово-экономические решения, улучшающие качество и эффективность производственного, управленческого, коммерческого или иного процесса; принципиально новые товары (работы, услуги) различного характера.

К числу субъектов, участвующих или оказывающих влияние на инновационную деятельность промышленного предприятия, расположенных на различных иерархических уровнях можно отнести: собственно промышленное предприятие, соответствующий муниципалитет, регион и государство. Государство выступает регулятором инновационной деятельности, осуществляющим правовую, организационную и иную поддержку в лице исполнителей законодательных актов – регионов и муниципалитетов.

Промышленное предприятие, занимающееся производством инновационных продукции, работ, услуг является инициатором инновационной деятельности или исполнителем в случае государственного заказа. С другой стороны, государство в экономике формирует институциональные условия ведения инновационной деятельности и стимулирует её эффективность, источником инновационных идей и новых технологий является научное сообщество, а объединение предприятий, внедряющих эти идеи и технологии и производящих продукцию и услуги для потребителей, образуют в регионе «деловую среду».

Таким образом, инновационная деятельность оказывает огромное влияние на экономическое развитие как страны в целом, так и отдельных хозяйствующих субъектов (таблица 1).

Таблица 1 – Значение инновационной деятельности в экономике страны [6, С. 13-14]

| Национальная экономика | Предприятие (организация) |
|---|---|
| 1. Изменяется структура экономики | 1. Позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям |
| 2. Улучшаются макроэкономические показатели | 2. Способствует росту качества продукции и более полному удовлетворению запросов потребителей |
| 3. Появляются новые типы организаций | 3. Является условием выживания в конкурентной борьбе и источником развития |
| 4. Укрепляются взаимосвязи между структурными элементами экономики | 4. Способствует поддержанию высокой эффективности производства |
| 5. Развивается культура, повышается уровень образования населения | 5. Улучшает финансовые результаты |
| 6. Повышается жизненный уровень населения, растёт качество жизни | 6. Улучшает имидж предприятия, повышает его конкурентный статус |
| 7. Активизируется международное сотрудничество, растёт международный авторитет страны | 7. Укрепляет партнёрские взаимосвязи с контрагентами |
| 8. Растёт конкурентоспособность экономической системы | 8. Совершенствуется организационная структура |
| | 9. Повышается квалификация персонала |
| | 10. Растёт производительность труда |

Инновационная деятельность, присутствуя на всех стадиях воспроизводственного процесса, обеспечивает устойчивое развитие регионов страны, объединяя производство, технику, науку и управление единым инфраструктурным комплексом.

По нашему мнению, инфраструктурное обеспечение инновационной деятельности – это совокупность взаимосвязанных, взаимодополняющих производственно-технических систем, институтов, комплексов, учреждений и организаций, а также соответствующих инструментов управления, обеспечивающих осуществление инновационной деятельности и реализации инноваций в региональном воспроизводственном процессе.

Инфраструктурное обеспечение инновационной деятельности оказывает влияние на конкурентоспособность отдельных предприятий, регионов и стран, обеспечивая их инвестиционную привлекательность, и призвано выполнять ряд функций:

- обеспечивающая функция состоит в создании особых организационно-экономических условий для осуществления инновационной деятельности предприятий;
- стимулирующая функция осуществляется посредством формирования системы инструментов государственной и частной поддержки инновационной деятельности промышленных предприятий;
- координирующая функция предполагает определение направлений развития деятельности участников инновационной системы, предопределяя востребованность инноваций в экономике регионов.

Таким образом, условием эффективной инновационной деятельности промышленных предприятий выступает наличие соответствующего инфраструктурного обеспечения как основы становления инновационной экономики. Сегодня для отечественной экономики особенно актуальны проблемы модернизации, поэтому вопросы совершенствования инфраструктурного обеспечения инновационной деятельности промышленных предприятий в современной экономической науке широко дискутируются.

Основой достижения положительного экономического эффекта от осуществления промышленным предприятием инновационной деятельности в процессе ведения НИОКР является выбор соответствующего подхода к управлению данной сферой, способствующего определению наиболее эффективного направления инновационной деятельности и успешной реализации инноваций.

Сегодня исследователями применяется множество методологических подходов к управлению развитием организаций, при этом необходимость поиска новых подходов вызвана усложнением условий их деятельности под влиянием процессов глобализации экономики, внедрением информационных технологий. Одним из базовых методологических подходов при изучении процессов развития организаций является методология стратегического управления.

В научной литературе представлен широкий спектр определений стратегического управления, акцентирующих внимание на тех или иных аспектах этого сложного процесса. Но все они, как правило, сводятся к одному из трёх подходов или их комбинации [3, с. 5-6] (таблица 2): 1) анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения; 2) цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения; 3) деятельностный подход, в основе которого деятельность по реализации стратегии.

Таблица 2 – Подходы к определению сущности и содержания стратегического управления

| Подход | Характеристика подхода | Авторы | Определение |
|------------------|--|--------------------------|---|
| Анализ окружения | Подход тесно связан с методами стратегического планирования, прост в понимании последовательности действий менеджеров – разработчиков стратегии, а также ясными и относительно несложными методологическими установками | А. Роув, | – это процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой [10] |
| | | Д. Шендел, К. Хатген | – это процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов [11] |
| Цели и средства | Подход предусматривает разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей | У. Глук, Л. Джаух | – это направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (-ий) для оказания содействия в достижении целей корпорации [2, с. 7] |
| | | А. Томпсон, А. Стрикленд | 1) план управления фирмой, направленный на достижение её целей, укрепление позиций и удовлетворение потребителей; 2) процесс формирования менеджмента стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии и их своевременной корректировки [5, с. 36] |
| | | Дж. Пирс, Р. Робинсон | – это набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий организации, разработанных для достижения её целей [9, с. 6] |

| | | | |
|-----------------------|--|----------------------|--|
| Деятельностный подход | Подход акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих подхода. Предполагает осуществление контроля реализации стратегии развития | Дж. Хиггенс | – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением [7, с. 3] |
| | | Г. Джонсон, К. Скулз | 1) анализ текущего положения организации в конкурентной среде; 2) выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации; 3) имплементация – процесс реализации, осуществления выбранной стратегии [8] |

Источник: составлено авторами

Рассмотренные выше подходы к определению сущности и содержания стратегического управления допускают их расширенную трактовку и комбинированное применение с учётом новых аспектов в развитии экономической науки и хозяйственной практики. Следует подчеркнуть, что возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений для применения методов и инструментов стратегического управления, что свидетельствует о том, что данный подход к управлению, равно как и все прочие подходы, не универсален для любых ситуаций и любых задач. О.С. Виханский акцентирует внимание на следующих основных проблемах, характерных для стратегического управления [1, С. 16-17]: 1) стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего; 2) стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем; 3) для реализации стратегического управления требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов; 4) негативные последствия ошибок стратегического предвидения усиливаются, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и исчезают существовавшие много лет; 5) нередко происходит подмена стратегического управления стратегическим планированием.

По нашему мнению, даже с учетом этих проблем и затрат стратегический подход к управлению инновационной деятельностью промышленных предприятий позволяет:

- форсировать рассмотрение стратегических альтернатив осуществления инновационной деятельности (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы промышленного предприятия);
- принять долгосрочный взгляд на осуществление инновационной деятельности промышленного предприятия, так как краткосрочная ориентация имеет множество интересных преимуществ, однако часто ведет к стратегическим ошибкам;
- обосновать распределение ресурсов, так как помогает избежать таких результатов, когда небольшие, но перспективные (или находящиеся в стадии задумки) направления страдают от нехватки ресурсов, а крупные направления с «проблемами» поглощают их в незаслуженных количествах;
- помочь в стратегическом анализе и принятии решений в области инновационной деятельности в виде концепций, моделей, методик;
- создать систему стратегического менеджмента и контроля инновационной деятельности промышленного предприятия на основе концентрации на стратегических активах и навыках, постановки целей и разработки инновационных программ с учетом стратегических направлений;
- обеспечить горизонтальные и вертикальные коммуникации и функционирование координирующих систем промышленного предприятия (стратегическое управление

- позволяет осуществлять коммуникации по возникающим проблемам в области инновационной деятельности и предлагаемым в организации стратегиям);
- помочь промышленному предприятию справиться с изменениями, так как большинство современных инновационных предприятий действуют в стремительно изменяющихся, непредсказуемых условиях, а потому нуждаются в стратегических методах выживания, особенно в периоды кризисов или технологических «скачков» в экономике.

Таким образом, применение стратегического подхода к управлению инновационной деятельностью промышленных предприятий в современных социально-экономических условиях способствует достижению устойчивого развития национальной экономики в целом и экономики отдельных регионов страны.

Литература

1. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Волкогонова, В.Д.. Стратегический менеджмент: Учебник. / Волкогонова, В.Д., Зуб, А.Т. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
3. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Проект Федерального закона «Об инновационной деятельности и о государственной инновационной политике» от 23.12.1999 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.invur.ru/index.php?page=npb&doc=inn_fed. – Дата обращения: 10.03.2014.
5. Томпсон-мл., А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / Томпсон-мл., А.А., Стрикленд, Ш.А. Дж. 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
6. Шпак, Г.Б. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. – Хабаровск, 2005. – 98 с.
7. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. – P. 305.
8. Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. L., 1997.
9. Pearce II JA., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985. – P. 416.
10. Rowe A., Mason R., Dickel K. Strategic management. N.Y., 1996.
11. Schendel D.E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972. P. 192.

KUCHMAEVA O. V.

Role of the family in formation of the human capital

Abstract: Role of the family in formation of the human capital. The main topic of this article is investigation of the role of the family and family policy in formation of the human capital in modern Russia. There were used data of official statistics and sampling inquiries of population. There were supported the main directions of the family policy in formation of the human capital. There were proposed indicators for assessment of activity effectiveness. Key words: human capital, family, family policy, families with children.

Introduction

At the present time the concept “human capital” is considered within the context of conception of personal growth. The formation and development of human capital is a popular theme in conditions of particular attention to opportunities for growth of effectiveness of economic model in the context of reduction of natural increase and bad demographic situation in many countries of the world.

Investing to the human capital (education, qualification, experience, health) is now considered as a strategy of successful economic and social behaviour, providing individual freedom, material stability, but at the same time, contradicting with the intention to have children and take care of elderly people. Within a framework of the present article there was presented an approach to assessment of the family role in formation of human capital and importance of family policy.

Main definitions

Human capital is intelligence, health, knowledge, qualified and productive labour and quality of life. To estimate the level of human capital development the applicable index is used. The Human Development Index (HDI) is an aggregative index of the personal growth level in this or that country. It is often used as a characteristic of attained quality of life. HDI displays the country’s position in the world in relation of the level of health, education and income of its citizens. The increase of population quality improvement is also an important index of effectiveness of the conducted social and family policy. In 2012 Russia took the 55th place from 187 in terms of HDI rate. It took one year to rise from the 66 place (in comparison with 2011). But having higher levels of education and income per head comparing with Byelorussia and Montenegro, Russia takes the lower position in the rating because of the lag in expected lifespan against the background of longevity growth in the majority of countries¹.

The modern stage of civilization is characterized with the focus on such values as freedom and independence, considerable financial stability. Investing to the human capital (education, qualification, experience) is now considered as a strategy of successful economic and social behaviour, providing individual freedom, independence, material stability, but at the same time, contradicting with the intention to have children and take care of elderly people². Within a framework of the present article there was presented an approach to assessment of the family role in formation of human capital and importance of family policy. The important social result of modernization is a change of the family and family relations, strengthening personal freedom and

¹ Human Development Report 2013. The Rise of the South. UNDP, NY, 2013

² P. McDonalds, Low Fertility and State: Policy Effectiveness // Materials from the International Workshop "Low Fertility in the Russian Federation: Challenges and Strategic Approaches. Moscow, September 14–15, 2006 — UNFPA, 2006.

responsibility, but weakening family ties. We have a situation, when who possesses more knowledge and burdened with less liabilities, has more chances for winning in competitive struggle.

To comply with the new standards, families rejected from having many children and delegated the range of authorities to the state and markets to bring up their children and support the elders. If the state and markets can't take the part of social authorities, there is a danger of "modernization failure" and civilization lag from the developed world.³

The main sources of investments in human capital are the state, the market, the family. The model of social policy in relation to families with children differently takes into account the interests of these three sources. In the significant part of the cases the family's interests are ignored, so the contradiction appears: on the one hand, the state emphasizes importance of a activity on the formation of the human capital, on the other hand, investments of the families in education, health, family members are considered only as a choice and a matter of the family.

Directions of the analysis of the family role in formation of the human capital in Russia

Estimating the role of the family in formation of the human capital on the base of definition of its nature, we need to pay attention to such parameters as the quality of life for families with children, education costs of the families, family's role in health protection for its members and formation of self protection behaviour.

Families bear significant expenses on payment of educational services. According to sampling household budget survey, held by Rosstat (Russian Statistics Committee), every month the family spends more than one thousand rubles (1063 rubles in 2011) per one student. The costs vary from 644 rubles for a pupil of the general education institution to 2172 per student of the institution of higher education. According to the integrated survey of population living conditions, 90,4% of the costs of the paid professional education are borne by families (9,1% accrue to sponsors or other relatives, not living in the household; 0,7% - enterprises or organizations at the workplace).

As a result of growth of birth rate in recent years the number of children registered for admission to pre-school educational institutions increased by 26,9% by the beginning of 2013 (comparing with 2009) and amounted to 2403,9 thousand children.⁴ The lack of the social assistance system and the developed sector of institutional and non-institutional childcare services leads to low, in comparison with other households, economic activity of able-bodied members of families with children. The unemployment rate is significantly higher among women with children. According to the sample survey on employment, the overall unemployment rate among women aged 20-49 years was 5.9%. in 2011. At the same time unemployment rate for women with 2 children was 6.5%, with 3 children - 11,6%, with 4 and more children - 16,1%.

According to the complex survey on the living conditions of the population, 39.3% of women and 25.1% of men are daily engaged in childcare, 7.2% of women and 4.2% of men are daily engaged in care for other persons who need assistance.

Specialists think that the situation when practically the entire load of care for incapacitated members of society (children, elderly people, disabled people and others) is laid upon family social services can be an insurmountable obstacle to implementing the modernization scenario of the development oriented towards increasing workforce productivity: the labour force takes the entire burden of the family load upon itself and cannot achieve its economic and labour potential.

³ T.M. Maleva, L.N. Prokofyeva, Social Modernization in Russia: theory, history, challenges// Spero, 2009, No. 10. p. 14

⁴ Demographic year-book of Russia-2012. Federal State Statistics Service. - URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/B12_16/Main.htm (date of reference 12.12.13)

Families with several children find themselves in a difficult economic situation. The more children there are in a family the less resources there are available for each member of the family (see the following table).

Available household resources depending on the number of children under 16 (according to the sampling survey on household budgets, on average per each household member, monthly, %)

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| All surveyed households | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| including: | | | |
| Households without children | 113.0 | 116.2 | 114.7 |
| Households with children under 16 | 85.9 | 82.4 | 84.7 |
| including households with: | | | |
| 1 child | 91.1 | 87.2 | 91.5 |
| 2 children | 82.2 | 80.8 | 80.5 |
| 3 or more children | 60.1 | 47.5 | 47.5 |

34.2% of all households in Russia have children under 16 years of age. However, 59.7% of low-income households have children (2011). The risk of becoming a low-income household is 1.5 times higher for households with children than for those who have no children.

Housing is a serious problem that makes the life of family with children more difficult. According to the complex survey on the living conditions of the population, 48.6% of households with children characterize their housing conditions as tight. Besides, Russian households on average need to save money for 11.6 years to buy 18 square metres of accommodation (judging by the level of annual incomes minus consumer expenditure).⁵

On the whole, without sharing financial and time expenses on creating human capital with the family, it is impossible to: solve the demographic problem of providing the society with the necessary human resources; form a harmonic personality and a citizen who can act not only in his or her personal interests but in the interests of society; save the family as a leading social institution of society; create human capital that ensures the competitiveness of the economy.

Necessity of the family policy

The experience of the world community shows that family problems are better solved with the help of the government family policy.

Considering the necessity of implementing an effective family policy, it should be kept in mind that the efficiency of the modern economic model is achieved through ignoring the natural and sociocultural context. Modern economists talk about market failure zone — about those benefits necessary for a civilized human being that the market economy cannot provide for due to the profit motive. The human factor takes the leading position among disallowed production costs: public health, human efficiency, primary socialization background in the family do not belong to the production costs that can be calculated, instead, they are assigned collectively. The family turns out to be on the margins of economic interests, the market considers that it is not worth taking family interests into account in the economic development.

The size of the basic social benefits in Russia leaves much to be desired so far. The contribution of family and maternal benefits to the family income is getting lower in Russia. Expenses on family and maternal benefits constituted 1.6% of the money income of the population in 1996 (3.6% in 1991), about 0.7% in 2008, about 1.5% in 2010. Besides, the ratio between expenses on family and maternal benefits and the GDP reduced from 1% in 1996—97 to 0.4% in 2008 and 0.6% in 2010.

Trying to lower the poverty of families with children through changes on the labour market, we should keep in mind that the minimum wage should approach not the living wage of an able-

⁵ Social status and standard of living of the population of Russia – 2012. Federal State Statistics Service. - URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b12_44/Main.htm (date of reference 12.12.13)

bodied person (through even this postulate determined by the recommendations of the International Labour Organization was observed in the modern history of Russia only within the short period at the end of 2008 and at the beginning of 2009), but the sum of the living wage of a able-bodied citizen and a certain amount of money on children maintenance. The government should use the national wage policy to meet its most important obligations – providing its citizens, including those under age, with the necessary standard of living.

The issue of reducing the time a woman spends on caring for and bringing up a child is an important aspect of the family policy. Social measures that imply the development of childcare services are taken to solve it. It can be public institutions for preschool children, compensating for a part of childcare payment in private day-care centres and also developing the institution of domestic childcare services (babysitters, nannies, governesses).

New technologies have changed the labour market and the view on the scale and location of production and enhanced the abilities of a single person. It proves the necessity of enabling such aspects in the interaction of the family and the labour market under the conditions of new communications technologies as creating conditions allowing the family to successfully fulfil its upbringing function and to combine family and professional roles (working flexible hours, forming a system of social insurance taking into account the interests of families with children, developing the network of day-care centres on factories and firms, taking into account the interest of family workers in collective agreements, developing the social infrastructure of family activities). The right to part-time work is extensively granted in countries around the world: a whole series of developed countries⁶ grant parents the right to adjust their working hours. According to the complex survey on the living conditions of the population conducted in Russia in 2011, 23.7% of women and 8.7% of men looking for a job would prefer part-time employment⁷.

In order to provide families with assistance in their life-guarding functions, it is necessary to ensure the availability of healthcare (territorial, personnel, financial). Besides, it is necessary to create conditions that contribute to health and self-protective behaviour promotion.

On the whole, the main tendencies in the cooperation of the family and society in forming human capital are: developing laws contributing to increasing the quality of population; improving the income and employment policy with family interests taken into account; taking measures supporting family businesses; improving the tax policy with family interests taken into account; developing the social infrastructure of family activities, first of all, the education and health systems; assisting families in improving their housing conditions; developing the system of social services and social work.

Evaluating the effectiveness of the family policy

The following approach can be used to evaluate the effectiveness of the activity aimed at developing the role of the family in forming human capital. Taking into account that the main goal of this activity is increasing the quality of the population, it makes sense to use the interrelation between the HDI and some characteristics making it possible to assess the role of the family in the social and economic development of society. For instance, R. Easterlin and J. Bongaarts used a similar approach. Taking into account data from 69 developing countries for 1960—1985, they showed the role of the social and economic development in the tendencies of demographic processes: if the human development index is less than 0.4, no social and economic developments can cause a demographic transition.⁸ In this particular case we can use the following characteristics:

⁶ Ray R., Gornick J. C, Schmitt J. Parental Leave Policies in 21 Countries. Assessing Generosity and Gender Equality // Center for Economic and Policy Research Briefing Paper. — 2009.

⁷ Summary of the complex survey on the living conditions of the population. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/KOUZ/survey0/index.html (date of reference: 12.12.13).

⁸ Human Development Report 2010. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development. UNDP. M.: "Entire World" Publishing House. 2010

X_1 – family benefits in GDP, %;

X_2 - legal provisions for family taxation (or the number of households using the family taxation option);

X_3 - the level of the family business development, the number of small businesses for 1000 people;

X_4 - available places in preschool education institutions for 1000 children of the corresponding age;

X_5 - expenses on guarding the maternity and childhood in GDP, %;

X_6 – low-income households among households with children, %.

If reliable data from world countries is available, it is possible to conduct the comparative evaluation of the effectiveness and contribution of the family policy to forming human capital.

References

1. Data from the complex survey on the living conditions
http://www.gks.ru/free_doc/new_site/KOUZ/survey0/index.html
2. Human Development Report 2010. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development. UNDP. M.: "Entire World" Publishing House. 2010.
3. P. McDonalds Low Fertility and State: Policy Effectiveness // Materials from the International Workshop "Low Fertility in the Russian Federation: Challenges and Strategic Approaches. Moscow, September 14–15, 2006 — UNFPA, 2006.
4. T.M. Maleva, L.N. Prokofyeva Social Modernization in Russia: theory, history, challenges// Spero, 2009, No. 10.
5. Federal State Statistics Service website: www.gks.ru.
6. Human Development Report 2013. The Rise of the South. UNDP, NY, 2013
7. Ray R., Gornick J. C, Schmitt J. Parental Leave Policies in 21 Countries. Assessing Generosity and Gender Equality // Center for Economic and Policy Research Briefing Paper. — 2009.

АНДРЕЕВА Е.Н.

Особенности восприятия ответственности студентами-психологами

Abstract: The peculiarity of the perception of responsibility by students at the sphere of psychology. The peculiarity of the perception of responsibility by students at the sphere of psychology. The article considers responsibility as the will quality. It stresses the theories definition of "responsibility." It deals with the late adolescence is regarded as the most prosperous period for self-realization. It found the peculiarity of the perception of responsibility in the late adolescence. **Keywords:** responsibility, will, the late adolescence, the personality theory, self-realization, sensitive period of personal development.

Аннотация: Статья называется: особенности восприятия ответственности студентами-психологами. В статье дается определение ответственности как волевого качества. Представлены теории определения понятия «ответственность». Рассматривается поздняя юность как наиболее благополучный период для самореализации личности. Выявлены особенности восприятия ответственности в поздней юности.

Реалии современной жизни таковы, что ответственность становится одним из ведущих качеств, в социализации личности. Ответственность относится к одной из самых сложных проблем психологии. Изучение данного феномена стимулировало появление теории становления ответственности, оригинальных идей в ее трактовке. Несмотря на множество исследований, посвященных изучению ответственности, некоторые вопросы до сих пор остаются открытыми. Отдельные определения ответственности не раскрывают всю полноту данного качества. Некоторые ученые (В. В. Знаков, С.В. Бессмертная и др.) придерживаются концепции, что если ответственность и является чертой личности, то, как и любая психологическая категория, личностная черта отличается постоянством и устойчивостью, тогда почему к ней призывают только в отдельно взятых случаях, когда речь идет о введении санкций, если произойдет неудача, а при достижении успехов, об ответственности не упоминают?[2]

В различных направлениях практической психологии, ответственность является синонимом «уровню субъективного контроля», (по Роттеру) и рассматривание ответственности как отдельной личностной черты не представляется возможным, поскольку у большинства людей слово «ответственность» ассоциируется с готовностью дать ответ, с контролем, поэтому проявление ответственности связано с такими качествами как чувство долга, смелость, решительность.

Таким образом, вышеперечисленные качества являются волевыми свойствами. Также ответственность воспитывается, начиная с раннего детства. Науке известен эксперимент, когда педагог, задавая упражнения на дом, попросила учеников выполнить еще одно, но он было необязательным. В этом эксперименте исследовался уровень личной ответственности. Из этого следует: если ответственность воспитывается, проявляется совместно с другими личностными волевыми качествами, то ее, возможно, соотнести с чертой личности. Феномен ответственность довольно многогранен, и найти решения на возникающие вопросы этого феномена, можно лишь при детальном изучении отдельных элементов этого феномена. Что и определяет актуальность данной темы.

Целью данной статьи ставилось выявление особенностей восприятия понятия ответственность в студенческом возрасте.

Придерживаясь данной концепции, ответственность определяется как волевое личностное качество, проявляющееся в осуществлении контроля за деятельностью человека [1]. В другом определении под ответственностью понимают специфическую для зрелой личности форму самодетерминации и саморегуляции, выражающуюся в осознании себя как причины совершаемых поступков и их последствий [5]. В общей психологии ответственность рассматривается в двух подходах: ответственность как системное качество личности и ответственность в соотношении с другими категориями: ответственность и свобода, ответственность и воля, ответственность и каузальная атрибуция и т.д. Е.П. Ильин из-за тесной взаимосвязи с эмоциональной, мировоззренческой и нравственной сторонами личности называет это качество «качеством высшего порядка». [3]

Такие психологи, как В.С. Кузнецова, Л.А. Косолапова, В.С. Морозова, придерживаются мнения, что ответственность следует рассматривать не как сумму различных компонентов и проявлений, а как целостное образование, принципиально новое. В то же время, в концепции В.П. Прядина о сенситивных периодах развития ответственности принимаются во внимание такие компоненты, как регуляторно-волевой, эмоциональный, динамический, которые отражают единство отдельных компонентов в системе.

Таким образом, данная концепция противоречит суждению, в котором ответственность воспринимается как новое личностное образование. Данная статья рассматривает это волевое качество именно в поздней юности, поскольку в этот возрастной период, длящийся от 18 до 23 лет, развивается рефлексия, осознается собственная индивидуальность и ее свойства, появляется жизненный план и установка на сознательное построение собственной жизни. Ст. Холл отмечает позднюю юность как период взрослости, согласно «Закону рекапитуляции». Такое понимание юности позволяет рассматривать ее, с одной стороны, как наиболее интересный с благоприятный период для развития самосознания, решения задач личностного и профессионального самоопределения, а с другой - в тесной связи с волевыми качествами, такими как: решительность, целеустремленность, самостоятельность и ответственность [4].

Для исследования особенностей восприятия ответственности в поздней юности был проведен опрос испытуемых психологов, включающий в себя 4 утверждения:

- ответственность для меня - это...
- моя ответственность способствует...
- если мне предстоит ответственное дело, то я...
- наибольший уровень ответственности у меня проявляется, когда...

Согласно полученным результатам, можно сказать следующее. С наибольшей долей ответственности испытуемые подойдут к делам, касающимся только их, это объясняется тем, что при рассмотрении вопроса о соотношении личной и социальной ответственности в личностном плане ответственность представляет собой существенное социальное, нравственное и психологическое качество человека, выступающее в виде важнейшей черты характера. Далее, обследуемые проявляют большую степень ответственности в деятельности, когда они действуют по собственной воле, т.е. свободно. Если им предстоит ответственное дело, то они приложат к этому максимум усилий, постараются всё тщательно обдумать и сделать в срок или в более короткий промежуток времени. При этом, практически не прибегая к посторонней помощи.

Вывод: Сложность феномена ответственности отразилась во множестве подходов к изучению как в отечественной, так и в зарубежной психологии. При всей многогранности ответственности можно увидеть общее: она развивается и формируется в деятельности, согласно данному исследованию - учебной. Специфика заключается в том, что, являясь волевым качеством, ответственность способствует достижению цели, самореализации.

Список литературы:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога, 2009 г.
2. Бессмертная, С. В. Психологические детерминанты ответственности студентов вуза : автореф.дис. . канд. психол. наук / С. В. Бессмертная. Ставрополь, 2006. -184 с.
3. Ильин Е.П.«Психология воли»// ПИТЕР, 2010г.
4. Райс Ф. «Психология подростков и юношеского возраста» // ПИТЕР, 2010г.
5. Словарь / Под. ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко. Под общ. ред. А.В. Петровского. — М.: ПЕР СЭ, 2006. — 176 с

КАРМАНОВ М. В. – ДАВЛЕТШИНА Л. А.

Особенности статистического исследования лиц, пропавших без вести

Abstract: Features of statistical research on people unaccounted-for. In recent years information on human casualties connected with people unaccounted for is very often presented in mass media. In this connection issues on statistics of people unaccounted for stir a great scientific and practical interest, especially for creating an indicators system and carrying out the applied analysis of this mysterious social process. Keywords: statistics, people unaccounted for, human casualties, indicators of statistics.

Аннотация: В последние годы все чаще и чаще в СМИ встречается информация о потерях человеческих ресурсов, связанных пропажей людей без вести. В этой связи вопросы статистики лиц, пропавших без вести, вызывают большой научный и практический интерес, особенно с позиций построения системы показателей и проведения прикладного анализа столь загадочного общественного процесса. **Ключевые слова:** статистика, без вести пропавшие, человеческие потери, показатели статистики без вести пропавших.

Анализ разных источников информации говорит о том, что в настоящее время процесс пропажи людей без вести приобрел внушительные масштабы, которые не могут оставаться без внимания общества.

В глобальном аспекте «беспристрастная статистика свидетельствует: каждые три минуты на Земле бесследно исчезает один человек. Разумеется, у большинства таких случаев есть объективные причины – бытовые или криминальные. Однако часть исчезновений действительно таинственна» [1].

Не менее показательными являются сведения, собранные по отдельным странам мира. «В 2001 году более 840 тысяч американцев были объявлены пропавшими без вести в ФБР. Это почти один из каждых 300 человек! В других странах это соотношение еще выше, а в Австралии это один из каждых 100!» [2]. «В Великобритании пропадает без вести по 250 тыс. человек в год. До 20 тыс. из них так и не находятся» [3] «Каждый год в Германии более 100 тысяч детей и молодых людей числятся пропавшими без вести» [3].

В нашей стране ситуация выглядит ничем ни лучше. Единственное на что сразу приходится обратить внимание, так это на заметное расхождение в количественных оценках контингента лиц, пропавших без вести. «В последние годы число без вести пропавших в России по разным данным колеблется от 70 до 100 тыс. человек в год. Вместе с ранее пропавшими, которых разыскивают от года до 15 лет, общая цифра находится в пределах 120 тыс. Причем 20% из них – дети и подростки» [3]. При этом общим выводом подобных оценок в России следует признать: «Ежедневно в территориальных ОВД регистрируются заявления о пропаже людей при различных обстоятельствах. Российская уголовная статистика четких данных не дает о количестве пропавших без вести, сколько из них было найдено, и какой процент был связан с криминалом (то есть похищения, вымогательства, убийства)» [4].

Приведенная выше подборка материалов, по нашему мнению, однозначно говорит о том, что пропажа людей без вести представляет собой серьезную проблему современного общества, которая вследствие своих внушительных и растущих масштабов не может быть оставлена без внимания статистики. Тем более с учетом претензий, справедливо предъявляемых к отечественной правовой статистике. Ведь мало того, что сильно

расходятся официальные и неофициальные оценки размера совокупности лиц, пропавших без вести, так еще и официальные показатели, фигурирующие в различных публикациях часто не коррелируют между собой.

Представляется, что актуальность статистического исследования людей, пропавших без вести, не вызывает ни малейших сомнений. Неожиданная пропажа любого человека – это серьезная (не только физическая, но и моральная) потеря для родных и близких, трудового коллектива и общества в целом. Каждый индивид, независимо от трудоспособности, выполняет в семье или домохозяйстве определенные функции (уборка, воспитание детей, получение дохода и т.п.), а поэтому его безвестная утрата негативно отражается на остальных членах, как ближайшего, так и более отдаленного социума. Если человек работал, то возникает необходимость его замены, что требует подбора нового персонала, прохождения трудовой адаптации и т.д. Подобный сценарий развития событий всегда неблагоприятно сказывается на эффективности использования трудовых процессов. Наконец, с позиций общества непредвиденная и неоправданная утрата отдельных членов представляется в качестве ущерба, который может выражаться экономически, демографически и т.п.

Чтобы разобраться с особенностями процесса пропажи людей без вести статистика обязана достоверно оценивать масштабы, а также выяснять причины и последствия происходящего. Особенно в свете того, что в последнее время все более активно начинают высказываться своеобразные мнения по поводу лиц, пропавших без вести. Например, В. Катаева отмечает: «Специалисты все больше склоняются к выводу: окружающий нас мир многослоен, как пирог, а «потеряшки» случайно оказываются в параллельных мирах. И никак не могут оттуда выбраться» [5].

В этом контексте крайне важно четко идентифицировать объект исследования, который не всегда одинаково трактуется в различных источниках.

В популярном электронном словаре «без вести пропавший – человек, неизвестно где находящийся, не дающий о себе никаких известий» [6].

В словаре финансовых и юридических терминов «лицо, пропавшее без вести, это человек, местонахождение которого неизвестно его родственникам и (или) который на основании достоверной информации и в соответствии с национальным законодательством (государства) объявлен лицом, пропавшим без вести, в связи с международным или немеждународным вооруженным конфликтом, ситуацией насилия или беспорядков внутри страны» [7].

Сопоставляя разные трактовки нельзя не заметить определенные расхождения. Их общий смысл сводится к применению узкого или широкого понимания пропажи без вести. Узкий подход акцентирует внимание на той части процесса, которая связана с вооруженными конфликтами и ситуациями беспорядков, волнений и т.п., когда складываются объективные реальные предпосылки для возможного исчезновения людей. Широкий подход увязывается вообще с любой ситуацией, когда происходит пропажа людей, и никто не имеет сведений об их местонахождении. С нашей точки зрения второй подход является оправданным в большей степени, особенно в свете того, что каждое конкретное государство вправе устанавливать свои формальные требования (срок пропажи и др.), связанные с исчезновением человека без вести.

В статистическом исследовании контингента лиц, пропавших без вести, большое значение имеет выяснение особенностей структуры рассматриваемой совокупности, где наряду с традиционными социально-демографическими признаками (пол, возраст, место жительства и др.) могут выделяться следующие важные аспекты:

- 1.) пропавшие при вооруженных конфликтах, катаклизмах и стихийных бедствиях;
- 2.) пропавшие в мирное время, вне катаклизмов и стихийных бедствий.

Первый из выделенных аспектов находится в более тесной логической связи с населением, пропавшим без вести, так как именно в военное время, при катаклизмах и стихийных бедствиях формируются все необходимые условия для исчезновения людей. В ходе боя, при землетрясении, наводнении, извержении вулканов и т.п. с более высокой долей вероятности возникают ситуации, когда гибель людей, их срочный переезд в другие регионы и т.п. легко превращаются в реальность и остаются неизвестными для родственников и знакомых. Второй из выделенных аспектов, хотя внешне и противоречит логике внезапных пропаж людей без вести, но на практике в последнее время все чаще и чаще дает именно такой результат. К сожалению, именно в мирное время, вне катаклизмов и стихийных бедствий наблюдаются исчезновения людей без вести, причем с завидным постоянством. В данном разрезе приходится рассматривать так называемые группы риска, которые с содержательной точки зрения чаще всего выглядят следующим образом:

- несовершеннолетние (дети, подростки);
- молодые девушки, женщины;
- пожилые, пенсионеры;
- люди с различными заболеваниями (психические больные, слепые, страдающие провалами памяти и т.п.);
- военнослужащие (пограничники, моряки, охрана складов, дезертиры и т.п.);
- лица, утратившие связь с родными (бездомные, бродяги, бомжи и т.п.);
- охотники, рыбаки;
- грибники, собиратели ягод;
- жертвы убийств и похищений;
- участники несчастных случаев;
- прочие пропавшие.

В каждой из выделенных выше групп присутствуют свои особенности, связанные и исчезновением людей без вести. Несовершеннолетние, чаще всего дети, убегают из дома (или детского дома), похищаются в корыстных целях (продажа на органы, склонение к попрошайничеству и др.), выступают объектом сексуального насилия. Молодые девушки и женщины также часто становятся «мишенью» для сексуального насилия и обращения в сексуальное рабство. Пожилые и пенсионеры нередко страдают слабой памятью, склерозом, что приводит к попаданию в разряд «потеряшек». Люди с различными заболеваниями, оказавшись в необычной жизненной ситуации, оторвавшись от родных, попав в медицинские учреждения и спецприемники, далеко не всегда могут вернуться домой. Военнослужащие даже в мирное время исчезают без вести, вследствие существования категории дезертиров, а также посягательств преступников на оружие и военную технику. Кроме того, служба на границе или в военном флоте порождает ряд специфических ситуаций с исчезновением людей. Бездомные, бродяги и бомжи относятся к группе повышенного риска, так как подвергаются преступным действиям с извлечением органов, обращением в рабство и т.п. Также в случае смерти (обморожение, отравление и т.д.) их опознание представляется весьма проблематичным. Охотники, рыбаки, грибники и собиратели ягод сами прикладывают максимальные усилия для того, чтобы оказаться в непростой жизненной ситуации. Поэтому случаи пропаж, связанные с утоплением, потерей ориентации в пространстве и т.д. встречаются повсеместно. Жертвы убийств и похищений, вызванные посягательствами на честь, собственность и т.д., особенно в период рыночных отношений, не вызывают лишних вопросов и обильно представлены в криминальных сводках СМИ (пропажи владельцев автомобилей и квартир, бизнесменов). Отдельно стоят участники несчастных случаев, которые потом не могут быть найдены и опознаны родными и близкими. Прочие пропавшие без вести охватывают оставшиеся возможные варианты, включая и так сильно пропагандируемые в последнее время гипотезы о существовании провалов во времени, параллельных миров и т.п.

Данная примерная классификация наиболее часто встречающихся случаев пропажи людей без вести позволяет статистике рассматривать структуру исследуемого процесса, пытаться выявлять тенденции его развития, а также взаимосвязи с различными факторами.

Для статистической иллюстрации процесса пропажи людей без вести в средствах массовой информации и в специальных аналитических материалах Министерства внутренних дел (МВД) чаще всего используются следующие показатели:

- численность лиц, пропавших без вести, за определенный период времени (обычно за год);
- численность лиц, пропавших без вести, в расчете на 10000 (100000) человек населения;
- частота пропажи без вести в единицу времени;
- структура совокупности лиц, пропавших без вести, по различным демографическим, социально-экономическим и т.п. признакам, а также традиционно используемым категориям поиска;
- совокупная (накопленная) численность лиц, пропавших без вести, находящихся в розыске;
- удельных вес лиц, пропавших без вести, вернувшихся или обнаруженных в результате розыскных мероприятий (в том числе живыми);
- численность лиц, безвозвратно пропавших без вести;
- затраты государства на проведение оперативно-розыскных мероприятий по лицам, пропавшим без вести и др.

Конечно, приведенные выше показатели позволяют получать общее представление о масштабах, интенсивности, частоте, структуре и результатах общественного процесса, связанного с пропажей людей без вести. Однако, с нашей точки зрения, они нуждаются в определенной систематизации, выделении самостоятельных разделов, блоков, которые бы разрешали более детально оценивать конкретные стороны внезапных исчезновений граждан страны, влекущих за собой потери человеческого потенциала.

В целом, завершая рассмотрение некоторых основных вопросов статистики людей, пропавших без вести, хотелось бы еще раз обратить внимание на масштабы данного процесса. В условиях острого дефицита демографических ресурсов в современной России подобная ситуация является абсолютно нетерпимой. Поэтому государству требуется срочно заняться разработкой специальной программы, направленной на целенаправленный поиск лиц, пропавших без вести, в контексте которой одно из ведущих мест должно оставаться за статистическим обеспечением приоритетных направлений столь благородной деятельности.

Список литературы:

1. Исчезнувшие в никуда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.softmixer.com/2011/08/blog-post_8560.html (дата обращения: 24.10.2013).
2. Рай беспощадный [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://samlib.ru/s/smirnow_artur_sergeewich/000124511.shtml (дата обращения: 01.09.2011).
3. ПРОПАВШИЕ БЕЗ ВЕСТИ... Факты по России и миру... [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusfact.ru/node/7> (дата обращения: 14.09.2012).
4. Розыск пропавших без вести [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ssknsk.ru/services/32-rozysk> (дата обращения: 14.09.2012).
5. Пропавшие без вести исчезают в параллельных мирах? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sobesednik.ru/incident/20121105-propavshie-bez-vesti-ischezayut-v-parallelnykh-mirakh> (дата обращения: 05.11.2012).
6. Фразеологический словарь русского литературного языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://phraseology.academic.ru/> (дата обращения: 05.11.2012).

7. Рене Цельвегер-Монен, Сложная задача выявления участи пропавших без вести и оказания необходимой поддержки их семьям. Роль и деятельность МККК в мире и в регионе // Материалы первого регионального семинара по имплементации МГП для государств-участников СНГ. – Режим доступа: <http://www.icrc.org/rus/assets/files/other/kniga.pdf> (дата обращения: 17-19.06.2008).

KATALIN DOBRAI – FERENC FARKAS

Knowledge-Intensive Business Services and Joint Knowledge Creation*

Abstract: Knowledge-Intensive Business Services and Joint Knowledge Creation. The paper describes a special however important player of knowledge-based societies: knowledge-intensive business services (KIBS). These are organizations that provide knowledge-based services to other organizations, and belong to the knowledge intensive business sector. The paper discusses their major characteristics and also gives an overview on issues in connection with their contribution to the performance of the economy. Particular focus is on the co-production of service, and along with that, on that of knowledge. Analysis is based on a large number of international and also of Hungarian references, including the authors' research of one and a half decades. **Keywords:** knowledge-intensive business services, professional services, knowledge creation, knowledge transfer, co-production.

Introduction

It can be a commonplace that knowledge is becoming more and more important in the organizational value production process of today's economies.

Theory and practice show the increasing value of intangible assets, knowledge property and of their efficient management. With the continued growth of the knowledge economy service-oriented, knowledge-intensive service industries (KISI) have become a phenomenon of business development (Chen, Chen, and Wu 2012). The well-known structural shift from labor- and capital-intensive industries to knowledge-intensive industries has resulted in companies selling knowledge-based products and services to a larger extent than ever before. This trend is characteristic of the economies no matter which corner of the world is meant, if it is the USA or Japan (Makó et al. 2009), the BRICK countries, or Hungary (Noszkay and Vincze 2013, Bencsik and Marosi 2012), or even other countries of this region.

The role of knowledge is growing not only in the traditional manufacturing and service industries but rapid and eye-catching changes are observable also in the so-called knowledge-intensive services, in each sector of the economy (Capello and Varga 2013; Dobrai and Farkas 2008, 2013). There is no need any more to look for evidence that an increasing number of knowledge workers are employed and doing knowledge-based jobs: another trend that can not be viewed separated from the above mentioned phenomenon.

European Union studies show that in the European regions a dynamic growth of the knowledge intensive sectors can be observed. Surveys of the EU also prove that there is a connection between employment in the knowledge based sectors, especially between services and GDP; hence, regional wealth and employment in knowledge intensive organizations are highly related (Schricke, Zenker and Stahlecker 2012). This is why this paper describes a special however important player of knowledge-based societies: knowledge-intensive business services (KIBS). It discusses their major characteristics and also gives an overview on issues in connection with their contribution to the performance of the economy. Answers are given to the questions why organizations use the knowledge of professional service organizations, trying to meet these challenges of a knowledge-based society in every way. Our aim is to address the perspectives of successful knowledge creation, knowledge sharing and knowledge transfer. Particular

* A tanulmány a 101886 ny. sz. OTKA támogatásával készült.

focus is on the co-production of service, and along with that, on that of knowledge. Analysis is based on a large number of international and also on Hungarian references, including the authors' research of many years. Our attention is focused on theoretical problems. We also outline some future development possibilities concerning knowledge-intensive services. First we look at discussions regarding the term of knowledge-intensive organizations itself.

Basic Features of a Special Sector of the Economy

For the last couple of decades, attention has been drawn to special groups of organizations, the main activities of which are the creation and utilization of knowledge. These are organizations the performance of which is based on the intensive usage of knowledge, and which have been experiencing high rates of growth both in production and services industries. We deal in this paper with so called knowledge –intensive business services that represent a sector that is highly differentiated. Although the interest in professional services is continuously growing, there is not yet a single term that is used generally by experts, but there are a variety of terms that are used parallel when describing basically the same type of organizations, such as “knowledge-intensive services (KIS), knowledge- based services, professional service firms (PSF), professional service organizations (PSO), knowledge-intensive industries (KISI)” etc., among which it is hard to make a fine difference.

For our research, we have accepted the definition by Miles, which says that there are companies which “provide knowledge-intensive inputs to the business processes of other organizations – knowledge-intensive business services (KIBS) such as computer services, R&D services, legal, accountancy and management services, architecture, engineering and technical services, advertising, and market research” (Miles 2005, 39). A definition used by the European Commission (EMCC 2005, 8) for KIBS contains the same elements as the definition above, thus, “knowledge-intensive business services are companies that provide inputs – based heavily on advanced technological or professional knowledge – to the business processes of other organizations”. Sheehan (2005: 57) gives another description of these service firms, and emphasises that “knowledge intensive firms create value by solving their clients' problems through the direct application of knowledge”. Each of the definitions emphasizes the important features of KIBS: professionalism of the provided service, being an external service, service being knowledge-based. The main task of knowledge-intensive business services is supplying other organizations with knowledge from external sources: completing mandates for their clients, such as consulting (Krisztián 2009, 2011; Gonda 2005, Poór 2005). For doing this, these services as organizations are critical to the success of modern economies, as it has been pointed out by Toivonen (2004), Miles (2005), Dobrai and Farkas (2009), Schricke, Zenker and Stahlecker (2012), and also by other researchers.

However, a uniform definition is still lacking, and also there are terms competing in management theory and practice – as mentioned above). Companies providing knowledge-intensive services were (and these terms are also used today) called by some authors knowledge-intensive firms (KIFs) (Robertson and O'Malley Hammersley 2000) or KIS firms (Windrum and Tomlinson 1999). Windrum and Tomlinson (1999, 392) define KIS firms as “private sector organizations that rely on professional knowledge or expertise relating to a specific technical or functional domain. KIS firms may be primary sources of information and knowledge (through reports, training, consultancy, etc.) or else their services form key intermediate inputs in the products or production processes of other businesses (e.g. communication and computer services)”. A popular term is also professional service organizations/firms (Farkas and Kühnel 2002, Dobrai and Farkas 2007) and is described by similar criteria as the ones that are used for knowledge-intensive organizations. According to this approach professional service firms are “companies that work in an industry that is characterized by the self-regulation of professionals regarding the contents of their work” (Farkas and Kühnel 2002, 44).

Considering these definitions, the role can be emphasized that clients play in the value production process. We can see that all the above approaches have something in common, namely that they mean basically companies which sustain their competitive advantage through knowledge creation. According to Maister (2003) all professional service organizations have a similar mission declared, namely that they want „to deliver outstanding client service; to provide fulfilling careers and professional satisfaction for our people; and to achieve financial success so that we can reward ourselves and grow” (2003: 3), that are the aims of organizations in the KIBS sector generally, and that are done “by solving their clients’ problems through the direct application of knowledge” (Sheehan 2005, 54).

Professional Knowledge for Professional Service

As we have experienced in our research work, whereas knowledge plays a role in all organizations, but it plays a special role in knowledge-intensive firms, since their operations are based not only on the application of knowledge but also on active knowledge creation. In knowledge-intensive organizations, knowledge is more important than other inputs, and human capital is dominant, compared to other kinds of capital.

Professionalism and expertise is also emphasized in research about KIBS. This perspective can be observed in views stressing the proficiency of the service provided: „Knowledge-intensive business services are expert companies that provide services to other companies and organizations” (Toivonen 2004: 3).

The professional performance of organizations providing knowledge-intensive services influences the performance of their clients. We agree with Sheehan (2005) who finds, that while at most organizations knowledge is embodied in processes or products, at knowledge-intensive services it is embedded in the experts, and its usage mostly is tailored to the needs of the clients.

Windrum and Tomlinson (1999) also see a difference between manufacturing organizations and KIBS products in the kind of knowledge used in the process: manufactured products and processes are characterized by a higher degree of codified knowledge, whereas KIBS use more tacit knowledge, (such as specialized expert knowledge, research and development ability, problem-solving know-how etc.).

Since it is a challenge how to attract new clients and how to keep them by working together on solutions, Maister (2003) suggests that for a good start the provider of a knowledge-intensive service has to increase its capabilities to serve its client. This development would then involve improvement in the following fields: knowledge of client’s industry, knowledge of client’s business, knowledge of client’s organization, knowledge of client.

“Footprints” of a Changing Sector in the NACE Code System

If we want to place knowledge-intensive business services among other types of services, it is wise to use the NACE-code system (Nomenclature Generale des Activites Economiques dans l’Union Europeenne = General Name for Economic Activities in the European Union). OECD and Eurostat have developed a code system for the classification of industries, among others the knowledge intensive sectors. NACE is based on the European standard for industry classifications. This code system makes a very helpful distinction within the service sector, regarding the knowledge content of service categories. Because of the changes and differentiation that had taken and is taking place in the services sector, NACE code system was revised and a new, more sophisticated code system developed. So, based on NACE Rev.2., Eurostat distinguishes between knowledge intensive services and less knowledge intensive services. In the NACE Rev. 2, the following groups of industries can be identified (Eurostat (2008):

- Knowledge intensive high-technology services
- Knowledge intensive market services
- Knowledge intensive financial services
- Other knowledge-intensive services

- Less knowledge-intensive market services
- Other less-knowledge-intensive services.

There are lively discussions going on about the changes in the NACE classification because of some “damages” to the comparability of data.

Trends in the Development of KIBS Organizations

As mentioned earlier, a growing demand for their services leads to KIBS experiencing rapid growth. This raises the question, why is there a growing demand for the services of knowledge-intensive organizations?

We say that the development of the KIBS sector is the result of several factors; such as the growth of other sectors of the economy using the services of knowledge-intensive companies, or the outsourcing of services which earlier belonged to the internal operations of companies. Technologies, regulations and social change, internationalization, globalization, the emergence of the knowledge-based economy, certain trends on the labor market are also drivers of the development in KIBS (Miles 2005, EMCC 2005). Increasing growth rates could be also connected to the increasing demand for certain forms of knowledge. Business organizations need specialized knowledge of social, administrative and regulatory issues, and it is the KIBS that are able to provide them with the help that is needed to become successful, and the help that is needed in their social environment, or in their dealing with regulations. An explanation could be also the changes in the labor market: today’s workforce looks for diversified careers, rather than stable jobs for life.

Besides growing demand there are other phenomena and processes that have an impact on the development trends in the KIBS sector: the expansion and the problems connected to it such as the public sector offering competing services, a growing concentration, growing internationalization, changing client relations, and convergence among KIBS. This phenomenon can be observed on the concentration process in many KIBS sectors, although in the KIBS sector more small firms are present than in the economy as a whole. But as some KIBS become more involved with their major clients’ strategies, it is possible that some services will become more specialized, while others offer integrated services.

Knowledge Transfer and Co-Production of Knowledge

As mentioned earlier, knowledge-intensive organizations function as an external knowledge source for other organizations, which means listening to the clients’ voice. The way Maister (2003) puts it this service is about producing harmony and balance among client demand, staff and organizations ambitions and supply. How can we bring the three factors and goals in harmony, which mix of experts is needed for the organization, all depends on the kinds of assignments to be fulfilled.

We often hear a phrase that also can be found in the literature on KIBS, namely that professional service is not possible without a tight co-operation between service provider and client (Hertog, 2000; Müller and Zenker, 2001; Bettencourt et al., 2002; Skjolsvik et al., 2007). This can be explained through the value-creation features of knowledge-intensive organizations, namely, that they “create value for their clients by performing one or more of the generic problem-solving activities: problem-finding, which includes acquiring clients and defining their problems, problem-solving, which includes alternative generation and evaluation, choice of an alternative, implementation of an alternative, and follow-up and control to see if the alternative selected resolves the problem” (Sheehan 2005, 57).

In these processes, participants of the service have to take into account the factors that enhance the knowledge transfer between KIBS and client organization. Focus on the performance-enhancing tools can positively influence role clarity, motivation and also knowledge, skills and abilities of the client partners, including client training, education, and socialization, project leadership and client performance evaluation (Bettencourt et al. 2002).

We are sure that the above described considerations are basics for a successful co-creation of knowledge between professionals and their clients (Hertog 2000, Skjolsvik 2007), and that this process has its impact on both organizations. Because of this increasing client focus in the services and the requirements of higher quality standards it is interesting to look at factors that have to be considered in the learning process, because they affect the development of the client knowledge. In this section of the paper therefore we examine and summarize the diverse factors that influence the knowledge transfer from the KIBS to the client and the opposite way.

Starting with Hertog (2000) we should mention that he differentiates knowledge flows between KIBS considering four dimensions that are based on the characteristics of knowledge transferred and shared in the interaction between KIBS and client:

- 1.) Discrete/tangible form versus process-oriented/intangible knowledge
- 2.) Human embodied versus non-human embodied forms of knowledge resources
- 3.) Explicit/codified knowledge versus tacit/non-codified knowledge
- 4.) Contractual versus non-contractual forms of knowledge. (Hertog 2000).

These four aspects help us give a detailed description of the features of the transfer processes based on the kind of knowledge to be acquired and to be transferred. There are also other aspects though that can be supporter or obstacle to the production of client knowledge, and we think that these aspects deserve some observations, too.

In order to deliver quality service to the client organization it is relevant to manage the client relationships carefully, which requires special skills from the experts supplying knowledge-based services. This is why we always have to concentrate on the interactions between the KIBS and client organizations. Aarkka-Stenroos and Jaakkola (2012) call this kind of co-operation reciprocal value creation, which regards the whole process of value-creation (diagnosing needs, designing and producing solutions, organizing the process and resources, and implementing the solution). Thus, we view the activities of the client in the value production as participating in the value production process, in the co-production of knowledge. The advantage for the service provider of the clients being involved in the development of new services or products, or in the further improvement of existing ones, is, that this participation helps the service organization gain a better picture of the client's needs, and improve quality. A tight and permanent cooperation between service and client organization makes the co-production special. In this cooperation, not only the client learns but through the interaction but also the KIBS provider.

KIBS organizations acquire knowledge from the problem of the client, and by combining it with other more general knowledge they generate new knowledge. Learning from the feed-back also helps improve a company's service. There are many ways for the client firm to contribute to the successful cooperation or co-production, if it is committed to the common goal, shows personal obligation, personal dedication to the project success and undertakes individual responsibilities, and also ensures an effective communication with the KIBS organization (such as sharing information with the service provider which is relevant for the outcome of the project), shows understanding and tolerance towards problems occurring during the process, respects the judgment and suggestions of the partner, and monitors the progress of the project (Bettencourt et al. 2002).

Skjolsvik et al. (2007) identify six factors which can have an impact on the value-creation in KIBS. A project can facilitate the joint knowledge creation, if

- 1.) it is a special assignment which requires a tailored solution and gives a chance for participants to learn;
- 2.) people with diverse values, beliefs, cognitive characteristics, professional diversity are needed to fulfil it;
- 3.) it is urgent (under time pressure creativity grows);
- 4.) it is a large project requiring a large number of experts and a long time to be finished (there is more chance to learn, to share knowledge);

- 5.) the client has certain knowledge in the field of the problem to be solved, which affects the level of his expectations toward the service organization;
- 6.) face-to-face interaction with representatives of the client firm is made possible.

We think it is important to briefly analyze one more aspects of the joint value (knowledge) production between service provider and client, an issue that is addressed among others by Maister (2003) who differentiates three kinds of client work, which he calls Brains, Grey Hair and Procedure projects. The differentiation is important because it considers also factors that have not been addressed in this paper yet, and which we find also relevant. When delivering a service to a client, not only the service providing organization is relevant but also the people would work on a certain assignment. For the decision about who, which member of the service providing firm should fulfill the mandate, the service provider has to watch the level of complexity (e.g. extremely complex problem or simple ones etc.), and what the key elements of professional service are (e.g. creativity, innovation, experimenting with new approaches, using new concepts or techniques etc.), if the projects are unique or require routine solutions.

Innovativeness in the Co-Production Process

With Schnabl and Zenker (2013) we can state that the special sector of knowledge intensive services are especially interesting to innovation research, because they fulfill important functions with respect to innovation and economic growth. Knowledge creation in KIBS is goes along with research and development (Vilmányi 2011) and innovation (Kempplä and Mettänen (2004). The innovativeness of KIBS in innovation means facing not everyday challenges both for these organizations and their clients, and the economy as a whole. Resulting from the diversity of activities carried out by the service sector, also innovation processes are diverse, and different models of innovation are used. Regarding this, we can refer to Hertog (2000) who also emphasises that the production of services is often the result of a co-operation between the service organizations and their clients, in which the KIBS organizations can be

- 1.) carriers of innovation (when it helps transfer existing innovations from one organization to another organization);
- 2.) sources of innovation (if it develops innovations for the client organization, mostly in interaction with the client organization);
- 3.) a facilitator of innovations (if it supports a client organization in its innovations).

Also Windrum and Tomlinson (1999) state that many of these organizations are carriers of new technology (consultancies and training services), while others are producers of new technologies- such as computer, software etc. and services. Bouncken and Kraus (2013) find that the cooperation (simultaneous pursuit of cooperation and competition) between knowledge intensive organizations influences their innovation activity. Hence, three factors have an impact on the innovation performance: sharing knowledge with the partner, learning from the partner (inlearning), and also technological uncertainty. This special way of co-operation is addressed also by other researchers (Imreh 2007, Sheehan 2005). Sheehan also draws attention to a special feature of the KIBS organizations: their participation in competition may be different from that of other companies because they cooperate with their rivals.

Conclusion

When summarizing and comparing the diverse approaches to knowledge-intensive services, particularly those which do their activities in the business sector, we find it most important that knowledge-intensive service organizations function as external knowledge sources for other organizations, which is an important input factor for successfully competing in the market of services.

This competition can't be separated from a strengthening client focus. The enormous changes that have taken place in the field of the knowledge-intensive services, and the cooperation between service provider and client show that there are good learning possibilities in the service

co-production process. Since the sector is characterized by growing competition, the service providers have to increase the level of professionalism in their services.

References

- Aarkka-Stenroos, Leena – Jaakkola, Elina (2012): Value co-creation in knowledge-intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41, 15-26
- Bencsik A. – Marosi I. (2012): Tudásintenzív szervezetek. TM rendszer építése versus kultúra és HR. In: Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba, Takács Sándor (szerk.) *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó Kft., 383-397.
- Bettencourt, L. A. – Ostrom, A. L. – Brown, S. W. – Roundtree, R. I. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services; *California Management Review*, Vol. 44, No. 4 (Summer), 100-128.
- Bouncken, Ricarda B. – Kraus, Sasha (2013): Innovation in knowledge-intensive industries: The double edged sword of competition. *Journal of Business Research*. 66, 2060-2070 (Elsevier)
- Capello, R. – Varga A (2013): [Knowledge creation and knowledge diffusion in space and regional innovation performance: introductory remarks](#). *The Annals of Regional Science* 51 (1), 113-118.
- Chen, Yuh-Jen– Chen, Yuh-Min– Wu, Meng-Sheng (2012): An empirical knowledge management framework for professional virtual community in knowledge-intensive service industries. *Expert Systems with applications*. 39, 13135-13147. (Elsevier)
- Dobrai K. – Farkas F. (2007): Professional Service Organizations – Meeting the Challenges of a Changing Business Environment; *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, (Common Ground Publishing, Australia), Vol. 7, No. 3, 73-84.
- Dobrai K. – Farkas F. (2008): Knowledge-Based Organizations: Examining Knowledge Processes in Public-Serving Nonprofit Organizations; *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* (Common Ground Publishing, Australia), Vol. 8, No. 2, 9-22.
- Dobrai K. – Farkas F. (2009): Knowledge Creation in the co-operation between Knowledge-Intensive Business Services and Client Organizations – A Theoretical Approach. In: *Advances In Management, India*, 2(6), pp. 7-12.
- Dobrai K. –Farkas F. (2013): Organizational Development: A Tool for Nonprofit Organizations to Become Professional. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2(1), 45–64.
- EMCC (2005): Sector Futures. The KIBS-sector; European Monitoring Centre on Change, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null. (letöltés dátuma: 2007. március 7.)
- Eurostat (2008). NACE Rev. 2 – Statistical classification of economic activities in the European Community. Luxembourg
- Farkas, F. – Kühnel, S. (2002): Knowledge Transfer Within a Professional Service Firm; *Organizacija*, Vol. 35, No. 1, 43-48.
- Gonda Gy. (2005): Hegyemenetben a vezetési tanácsadói ipar; *Vezetéstudomány*, XXXVI. évfolyam, 10. szám, 51-56.
- Hertog, P. D. (2000): Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation; *International Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 4, 491-528.
- Imreh Sz. (2007): A tudás-intenzív vállalkozások együttműködési sajátosságai. In Makra Zs. (szerk): *A technológia-orientált kisvállalkozások jellegzetességei és fejlesztése Magyarországon*. Universitas, Szeged 149-178. o.
- Kemppilä, S. – Mettänen, P. (2004): Innovation in Knowledge-Intensive Services; *CINet 2004*, 326-335.
- Krisztián B. (2011). A tanácsadói kompetencia körül. *Tudásmenedzsment*, XI. évfolyam, 1. Szám. 10-17.
- Krisztián B. (2009): A humánerőforrás-tanácsadás minőségéért. *Humánpolitikai szemle.* 11-12. sz, pp. 55-68.
- Maister, D.: *Managing the Professional Service Firm*. Simonc Schuster UK Ltd. London, 2003
- Makó, Cs. – Cszizmadia, P. – Illéssy, M. – Iwasaki, I. – Szanyi, M., 2009. “Organizational innovation in the manufacturing sector and the knowledge intensive business services”, Hungary-Japan Joint Research Project.
- Miles, I. (2005): Knowledge-intensive business services: prospects and policies; *foresight*, Vol. 7, No. 6, 39-63.
- Müller, E. – Zenker, A. (2001): Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems; *Research Policy*, Vol. 30, 1501-1516.

- Noszky E.– Vincze J. (2013): A tudásmenedzsment alkalmazás-fejlesztésének célszerű módszertani lépései tudásigényes szolgáltatók körében (Egy tanácsadói eset példáján bemutatva) 28-39 *Közgazdász Fórum*, 2013, 4. sz. 16. évf.
- Póór J. (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái; Budapest: Akadémiai Kiadó
- Robertson, M. – O'Malley Hammersley, G. (2000): Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension; *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, 2/3/4, 241-253.
- Schnabl, E. – Zenker, A. (2013): Statistical Classification of Knowledge-intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI, Karlsruhe, evoREG Research Note #25
- Schricke, E.– Zenker, A.– Stahlecker, T. (2012): Knowledge-intensive (business) services in Europe. European Commission, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012, doi 10.2777/59168, downloaded on May 19, 2014)
- Sheehan, N. T. (2005): Why old tools won't work in the new knowledge economy; *Journal of Business Strategy*, vol. 26, No. 4, 53-60.
- Skjolsvik, T. – Lowendahl, B. R – Kvalshaugen, R. – Fosstenlokken, S. M. (2007): Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review*, Vol. 49, No. 3. pp. 110-128.
- Toivonen, M. (2004): Expertise as Business. Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS); Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Helsinki University of Technology. www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja_ISPIM2005.pdf (letöltés dátuma: 2007. március 5.)
- Vilmányi, M. (2011): The relationship performance in the field of university-industrial R&D cooperation 75-95.o. in Hetesi, E – Kürtösi Zs (ed): The diversity of research at the Szeged Institute of Business Studies, JATEPress, Szeged
- Windrum, P. – Tomlinson, M. (1999): Knowledge-intensive Services and International Competitiveness: A Four Country Comparison. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11:3, 391-408.

ZSÓFIA ÁSVÁNYI

Nature of Human Resources Management

Abstract: Nature of Human Resources Management The importance and relevance of Human Resources Management (HRM) in an organizational context is beyond any debates in the 21th century. Beside physical, financial and intangible resources, human resources - after Theodor W. Schultz, the human capital – has a strategic role in operating organisations. Human capital - the collective value of capabilities, knowledge, skills, life experiences, motivation of organizational workforce – with its loyalty and cooperation if it is once won, can contribute a lot to success in the long run. The writing aims to highlight the basic functions and the possible roles of HRM that may facilitate this success among the numerous challenges it may face.

Defining Human Capital

There are several types of resources that affect organizational performance. These are:

- 1.) *Physical*: buildings, land, furniture, computers, vehicles, etc.
- 2.) *Financial*: cash, financial resources, stocks, etc.
- 3.) *Intangible*: specialized research capabilities, IT systems, design, operating processes, etc.
- 4.) *Human*: individuals' talents, capabilities, experience, knowledge, skills, relationships, etc.

All these assets are crucial in varying degrees in different organizations. But the human factor is the “glue” that holds all other assets together and guide their use to achieve results.¹ It is also important to note that human capital is not solely the people in the organization – it is what those people bring and contribute to organizational success.

Human capital is the collective value of capabilities, knowledge, skills, life experiences, motivation of organizational workforce. Schultz, an economist who won the Nobel Prize in 1979, argued in 1981 that economic development depends on the application of knowledge, calling this aspect of economics ‘human capital’ and offering this definition.² But the contribution of this human capital or human resource to the organization is typically variable and unpredictable.

It is also very important to highlight that employees, human capital, differ from other types of resources, because of their ability to evaluate and to question management’s decisions and actions, and their commitment, loyalty and cooperation always has to be won. Otherwise they might leave the organization. In addition, employees has the capacity to form groups and trade unions to defend or further their own economic interests.

Defining Human Resources Management

As human capital has become viewed as more critical to organisational success, many organisations have realized that people can provide competitive advantage to them. But what does **Human Resources Management (HRM)** contribute to this phenomenon?

The term “human resources” or “human capital” we discussed in the first chapter. The term “management” may be applied to either a social group or a process. When applied to a social group, we mean people in high positions in an organization. A manager is an organizational member who is institutionally empowered to determine and/or regulate certain aspects of the actions of others. If we look upon the term “management” as a process, we have to identify four possible perspectives:³

¹ Mathis, Jackson (2008) p. 5.

² Schultz (1981)

³ Bratton, Gold (2003) p. 9-11.

- 1.) the science perspective,
- 2.) the political perspective,
- 3.) the control perspective,
- 4.) the practice perspective,

Figure 1: Management as science, politics, control and practice

| | |
|---|---|
| <p>Management as science Successful managers are those who have learned the appropriate body of knowledge, skills and competencies. As Fayol (1949) put it: planning-organizing-directing-controlling, a rationally designed set of tools for realizing organizational goals.</p> | <p>Management as politics Successful managers are those who can work out and cope with unwritten laws in the organization. Workplace is a miniature society with politics (power struggles, influencing others) pervading all managerial work.</p> |
| <p>Management as practice Successful managers are those who can work out and cope with contradictory demands and pressures.</p> | <p>Management as control Successful managers are those who can exploit and control workers. Control is the central focus of management activity.</p> |

Source: Watson (1986)

We can generally say that HRM deals with the design of formal systems in an organization to ensure the efficient use of human talent to accomplish organizational goals.⁴ With other words we can also say that HRM means programmes, functions and activities to maximize individual and organisational goals simultaneously.

As John Bratton has put it: HRM is a strategic approach to managing employment relations which emphasizes that leveraging people’s capacities is critical to achieving sustainable competitive advantage, this being achieved through a distinctive set of integrated employment policies, programmes and practices.⁵

The nature of relationship between individuals and employers is clearly an issue of central importance to HRM. The employment relationship describes dynamic interlocking relations that can exist between individuals and their work organization. These interlockings have the following perspectives:

- 1.) economic perspective
- 2.) legal perspective
- 3.) social perspective
- 4.) psychological perspective

The most obvious aspect of the employment relationship is economic: exchange of pay for work. When people enter a workplace, they enter into a *pay-effort bargain*, which places both obligations and rights on both employer and employee.

Of course employment relationship has also a *legal aspect* which is set into force through the employment contract of the parties. In modern labour systems the legal framework of the relationship is determined by national labour codes, collective agreements and employment contracts. These of course regulate labour relationships due to international (International Labour Organization, ILO) or European standards and rules.

The third distinguishing component of the employment relationship is that it involves a *social* relationship. Employees are not isolated individuals but members of groups responding to social norms that influence their actions in the workplace. Trade unions and work councils are institutionalized forms of collective employee actions.

⁴ Mathis, Jackson (2008) p. 4.

⁵ Bratton, Gold (2003) p. 3.

The fourth component of the employment relationship is a two-way exchange of perceived promises and obligations between employees and their organization – a *psychological contract*.⁶ The term is a metaphor that captures a wide variety of unwritten expectations and understandings of the two parties about their mutual obligations. While for instance legal contract is identical, individuals have different perceptions of their psychological contract.

The environment faced by HR is a challenging one – changes are occurring rapidly across a wide range of issues. A study by the Hudson Institute entitled *Workforce 2020*⁷ has highlighted some of the most important workforce issues that have obvious influence on HRM activity. These are:

- 1.) Economic and technical change: global competition of economic forces, increase in information technology
- 2.) Workforce availability and quality concerns: significant workforce shortages in qualified, experienced workers in several fields, growing need for “contingent workers” like: temporary workers, independent contractors, part-timers, teleworkers.
- 3.) Demographical issues: aging of workforce, growing need for work-life balance
- 4.) Organizational restructurings: mergers and acquisitions, downsizings, outplacement, outsourcing human capital.

Human Resources Management Functions

If we once understand the term HRM and we learn the definition of HRM, we should answer the next questions: What do HRM professionals do? How do they manage to harmonize individual and organizational goals? How can they channel individual employee goals into the organization’s strategy? There are short and long answers to these questions. To put it short, we list the basic or in other words key functions of HRM. The rest of the material gives the longer, detailed answers in the following chapters.

- 1.) **Planning:** This activity includes preparing forecasts of future HR needs with regard of the organization’s economic, financial, legal, etc. environment, mission and objectives as well as internal strengths and weaknesses, including structure, culture, technology, size.
- 2.) **Analysing and evaluating jobs:** *Job analysis* is a systematic way to gather and analyse information about the content and human requirements of jobs and the context in which jobs are performed. *Job evaluation* is a process during which we define the relative importance, worth of a job within the organization, so that employees may be paid accordingly.
- 3.) **Staffing:** The aim of staffing is to provide a sufficient supply for qualified individuals to fill jobs in an organization. Job analysis is used when *recruiting* applicants for open jobs. *Selection* is the process of choosing individuals who possibly have relevant qualifications to fill jobs in the organization. It is a matching process between applicant and position through measurements. Staffing ends with *orientation* or *assimilation* when HR professionals together with managers and occasionally with the help of mentors, integrate the new employee into the organization.
- 4.) **Talent Management and Developing:** Beginning with orientation of new employees, *development* includes different types of trainings that make employees fit their jobs. It is also very usual that the organization wants the employee fit for a future job, so *talent management* and *career planning* appear as HRM activities.
- 5.) **Performance Appraisal:** This HRM system aims to assess how well employees perform in their jobs, where are their strengths and possible weaknesses.
- 6.) **Compensation:** Rewarding in the form of pay, incentives, and benefits is a bases for performance in an organization. To be competitive, organizations examine the competitors’ as well as their own compensation systems and develop or refine it according to needs and possibilities.

⁶ The psychological concept was written about in the early 1960s but has in recent years become a fashionable topic.

⁷ Richard, D’Amico (1999)

- 7.) **Equal Employment Opportunity (EEO):** Compliance with equal employment opportunity laws and regulations affect all other HRM activities diversity of a workforce creates additional challenges for HRM.
- 8.) **Employee and Labour Relations:** Both trade unions and work councils have important roles in formulating employment conditions. Dealing with these two employee organizations is an HRM task that needs professionalism, special knowledge and spirit for open-minded cooperation.

In real sense, every manager in an organization is an HR manager. Sales-, IT-, Marketing-, Production managers all recruit, select and assimilate new employees, they all appraise individuals' performances, they all want their employees to go to trainings and go under further development procedures, and they all define salaries. However it is unrealistic to expect from them to know about the nuances of equal employment regulations, or how to design and administer a compensation system. For this reason many organizations have people in an HR department who specialize in these activities and offer their knowledge and service for organizational managers.

Current Challenges in HR

Beside the above mentioned classical HRM tools within an organization, of course many other factors may give new priorities to HR managers. These factors may arise from either environmental changes, external phenomena, or from the organization itself. These challenges differ from time to time, the list of them is endless. Nevertheless hereby you find some of the most recent ones.

1.) Organizational cost pressures

An overriding theme facing managers and organizations is to operate in a cost-effective way, which means continually looking for ways to reduce costs of all types: financial, equipment, or labour. There are of course many types of solutions, among which downsizings are also present - to increase productivity and reduce labour costs may push the organization towards effective operations.

Instead of using the term "downsizing", many organizations use the term "rightsizing", under which we usually mean the following decisions. These decisions all require HRM proficiency and excellence in execution.

- Eliminating layers of managers.
- Closing facilities.
- Merging with other organizations.
- Outsourcing.
- Outplacement.

Demonstrating administrative efficiency (E-HRM, self-service)

The administrative role of HRM is a basic role in organizations. This role can be fulfilled successfully only with the help of sophisticated IT systems and qualified HR workers. The most basic is the automation of payroll, benefits, working time/leave administration. Beyond these basic applications, the use of Web-based IT systems allow HR unit to become more efficient administratively and to deal with longer-term strategic goals. Web-based systems include these:⁸

- Bulletin boards: Information of HRM policies, job postings, training materials to inform employees world-wide.
- Data access: Linked to databases, an Intranet site provides employees an access benefits information such as sick leave usage.
- Employee self-service: Many HR systems enable employees to access and update their own personnel records like change in address, children data, marital status, etc. Obviously maintaining data-security is critical when employee self-service option is available.

⁸ Mathis, Jackson (2008) p. 21.

These solutions obviously free up time and capacity for HR staff members who previously spent considerable time answering routine employee inquiries.

2.) HR branding

Most organizations face difficulties in staffing. They either cannot recruit efficient applicants to job vacancies or cannot pay them according to their needs. Many organizations see the solution for this problem in HR Marketing/HR Branding – in the integration of HRM and marketing knowledge. To put it short: if we use marketing tools not only to promote our product or service, but the employer's nature and image, we will be able to attract qualified and interested applicants for job vacancies. As a result, the employer and HR is going to be a "brand", a unique and positive image linked to employment relationship. In this sense HR branding or marketing is not a separate HRM tool, rather a philosophy that affects (should affect) all operating HRM procedures.

3.) Equal Employment Opportunity/Compliance

The workforce of organizations are changing dramatically. It is more diverse ethnically, more women are in it than before and the average age of its members is considerably older. As a result of these shifts, HRM has to adapt to a more varied labour force both internally and externally.

The picture gets even more complex if we consider the ever growing differences among different generations within an organization. The "Y"- and "Z" generation members have characteristically different attitude towards work and life in general which also has to be handled by HRM.

4.) Work Life Balance (WLB)

Closely connected to the point above, the question of women and family gives extra sensitivity for organizations as well as HRM. The balance between work and family is a significant challenge. Although that balancing has always been a concern, the increased number of working women and dual-carrier couples has resulted in greater tension for many workers both male and female. Employers have had to respond to work/family concerns in order to retain employees. Among these responses we can mention: greater use of flexible hours, job sharing, child-care facilities.

Human Resources Management Roles

Several roles can be fulfilled by HRM in an organization. The nature and extent of these roles depend on both what upper management wants HRM to do and what competencies the HR staff have demonstrated. Three roles are identified in HRM literature:⁹

1.) Administrative role

Focus: Administrative processing and record keeping

Timing: Short term (less than 1 year)

The administrative role of HRM is heavily oriented to processing and recordkeeping. This role, if performed accurately, promptly and in a legally appropriate manner, may give a HRM good reputation in the organization. However, if HR is limited to administrative role, HR staff are seen primarily as clerical and lower-level administrative aides to organizations. Two major shifts can transform the administrative function: information technology and the outsourcing of HRM.

To improve administrative efficiency and responsiveness, more HR functions are becoming available via IT systems or the Internet. Web-based HRM technology surely gives big service to customers (employees and managers).

Increasingly, many HR administrative functions (retirement planning, benefit administration, payroll, outplacement services) are being outsourced to vendors worldwide. The primary reasons why HR functions are outsourced are:

- to save money on HR staffing,

⁹ See: Mathis, Jackson (2008) p. 10-14.

- to take advantage on specialized vendor expertise and technology,
- to install employment risks on vendor organizations,
- to be able to focus on more strategic HR activities.

2.) Operational role

Focus: Operational support of management

Timing: Intermediate term (1-2 years)

The operational role requires HR professionals to cooperate with operating managers, to identify HR problems, to implement needed HR programs and policies in the organization. In workflow it usually means managing compensation programmes, staffing for current openings, organizing training and development programmes or resolving complaints. These efforts of course require matching HR activities with the strategies of the organization.

3.) Strategic role

Focus: Organization-wide, global

Timing: Long term (2-5 years)

Differences between operational and strategic role of HR is shown in Figure 2. Many executives, managers and HR professionals increasingly see the need for HRM to become a greater strategic contributor to the “business success” of the organization. Even non-profit organizations such as governmental and social service entities must manage their human capital in a business-oriented manner. The role of HRM as a *strategic business partner* is often described as “having a seat at the table” and contributing to the strategic directions and success of the organization. This may mean the following tasks: involvement in strategic planning, planning compensation strategies, advising merger and acquisitions, advising downsizing or restructuring.

Figure 2: Operational to Strategic Transformation of HR

| Operational (Employee focus) | Strategic (Organizational focus) |
|--|---|
| Reactive | Proactive |
| Collecting HR data | Measuring HR with metrics |
| Responding to goals and objectives set by executives | Helping set strategic goals |
| Complying with laws, policies and procedures | Developing and revising policies and procedures |
| Administering employee benefit programmes | Evaluating benefits based on strategy |
| Designing training programs | Identifying organizational training needs |
| Staffing jobs by recruiting and selecting employees | HR planning and linking with external staffing resources |
| Administering base compensation plans | Developing compensation plans focusing on employee performance and retention. |

Source: Mathis, Jackson (2008) p. 13.

Four Sets of Capabilities for HR Professionals

Without long sentences and lists, here you can find the most important sets of capabilities of an HRM expert:

- 1.) Knowledge of business and organization: HR professionals must have business knowledge of the organization and its strategies if they are to contribute to strategy. They must understand the financial, technological and other facets of the industry and the organization.
- 2.) Influence and change management: HR professionals must have the ability of influencing others through relationship building, effective communication or leadership.
- 3.) Specific HR knowledge and expertise:
 - Greatest myth: major qualification necessity for HR is „liking to work with people”.
 - Technical knowledge and education is needed!
 - Field: tax- and labour law, finance, IT, wage/hour regulations etc.

- 4.) Personal credibility: HR professionals must have credibility personally and professionally, too. This means that they must develop effective internal relationships with individual executives, employees, managers, supervisors, or external experts.

Literature

1. Bratton, J., Gold, J.: Human Resource Management, Theory and Practice, Palgrave Macmillan, New York, 2003.
2. Mathis, R. L., Jackson J. H.: Human Resources Management South-Western College Publishing, Thomson Learning, 2008.
3. Richard, D'Amico: Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century, Hudson Institute, Herman Kahn Centre, P.O. Box 26-919, Indianapolis, 1999.
4. Schultz, T W.: Investing in People: The Economics of Population Quality, Berkeley, CA, University of California Press, 1981.
5. Smith, A. R.: Corporate Manpower Planning, London, Gower Press, 1980.
6. Watson, T.: Management, Organization and Employment Strategy, London, Routledge and Kegan Paul, 1986.
7. 'That Tricky First 100 Days' The Economist, July 15, 2006.

BÉLA KRISZTIÁN– ZSOLT NEMESKÉRI

The Implications of Prospect Theory for Organizational Effectiveness

Abstract: The Implications of Prospect Theory for Organizational Effectiveness. It is necessary that the decision maker(s) bear throughout knowledge of the problems of functioning, that they should give assistance in some situations, and understand the situation, also they have to find a way of insuring information in a form of advising or personal collaboration. The main aim of it is to gain that kind of information or advice, with the help of which, they are able to act appropriately to solve the problems present, and directly or indirectly gain some profit. The forming of judgements relies on some basic heuristic procedure. In complicated and risky decisions participants are inclined to over-simplify the problem. Although, it is a well-know phenomenon, it was summarized by Daniel Kahneman and Amos Tversky, the shared Nobel-prize winners in 2002, in their prospect theory. Prospect theory puts the decision maker with the subjective evaluation of probabilities and with the help of the so-called value function into the process. In our paper we examine the use of prospect theory in relation to organizational effectiveness and counselling.

Introduction

The success, successfulness of organizations has been the subject of evaluation since their establishment. The goal, the prospect of success is prevalent in task-solving. In relation to successfulness align conservative and revolutionary judgements, continents, origins, qualification, and personal suitability that influence not only the judgements, but the work of corporations as well. The success of an organization is partly derived from long term existence, but part of their success comes from their continuous renewal in the quick and global economy. Today, the five hundred most successful companies' age is 18 years. For instance, the Google is an average aged enterprise among the successful ones. Another example of successful businesses is the Hungarian Prezi, which appeared in 2006. These organizations are typically learner organizations, their actions are characterized by instant feedback, prompt alternation of activity. Successful corporations and generally the mechanism of prosperous decision-making have been examined from numerous different aspects. Excellent summaries have been born, which always emphasised as a lesson that the conditions are influenced by the inevitable or compulsive circumstances and personal competencies.

With regard to the efficiency of an organization, one of the determining factors is the learnability of the corporation that stands in connection with the abilities of the human resource allocated into the organization. The requirements and demands formulated in connection with the learnability of the corporation also reflect the quality of the task. It is generally accepted that knowledge is the most important resource of a corporation. It is characteristic to a learning organization that it is able to create independent knowledge on the basis of accumulated experience, and to share it with all the members of the organization. Learning organizations were introduced by Peter Senge in his work titled *The Fifth Discipline*. With the help of it, he formulated its present sense that was brought to perfection by knowledge management. It is necessary that the decision maker(s) bear throughout knowledge of the problems of functioning, that they should give assistance in some situations, and understand the situation, plus they have to find a way of insuring information in a form of advising or personal collaboration. The main aim of it is to gain that kind of information or advice, with the help of which, they are able to act appropriately to

solve the problems present, and directly or indirectly gain some profit. Everything and everybody in the organization is concerned.

The organization and counselling

The expectations that have an indirect or direct impact on the organizations, the turbulent economic environment, the necessary/inevitable adaptation to the constantly changing environment, the state of contention, the rewarding answers to challenges, respectively, for the sake of maintaining and increasing organizational competitiveness, the organizations have recourse to consultation services many times. It is observable that in the circumstances of uncertainty, the organizational decisions (people) sometimes do not or slightly follow the expected predictions of the utility-hypothesis. Scientific achievements of psychology are valid in economics as well, as it has been admitted since the 1960's in Hungary.

In 1968, László Garai (realised that) the decisive motives of the choices of a person are derived from the work as a process, in which (s)he uses some former products of society's activity as tools and its product is the result of the subsequent activity. In economic psychology are psychic phenomena that not only follow economic processes, but also take part in them as active components - corrective or destructive. In a broader sense, he tries to give an answer to how does economy influence personality and vice versa: the person influenced how does affect the economy. Economics, which together with other sciences achieves its results in increasing corporate efficiency, increases its successfulness with prospect theory.

Counselling in organizations

Prospect theory analyses the cognitive aspect of human mistakes and preconceptions, explores the work of heuristic, and points out that we are more likely to follow some heuristic, rule of thumb in our decisions, rather than rational models of utility. Therefore, we are turning our attention to the processes influencing the shaping of conditions.

Global circumstances reproduce cultural changes, which is observable in counselling as well. This contributes to the (internal and external) enrichment of counselling culture, one of the determinants of competitiveness. In globalising economy, counselling takes place in critical situations by taking each case individually on the basis of different strategic viewpoints, by the "settling" of organizational basic activities, and by the outsourcing of supplementary activities. According to some, the attractive force of counselling is incarnated in the feeling that it is able to break in knowledge gaps: the activity of counselling can be accomplished from minimal physical infrastructure practically (one can embark on a business with minimal investment), the general professional competencies and the ability to establish connections easily are enough to be competent.

Many other factors are needed, beside physical capital, to run the counselling successfully. The most important among them are personal suitability, knowledge, social capital and authenticity. Accumulation of considerable knowledge is necessary for counselling activity. A great part of it can be gained and enriched by learning and experiences, by organizational routines. The most valuable capital is knowledge that becomes embodied in counsellors (and their employees). The relation among participants is hierarchical, as in any other sector. The "quality" difference between the participants is defined by the accumulated explicit and tacit knowledge (out of which experiential knowledge is of crucial importance), the advisory independency, secrecy, and social capital.

In addition to the basic differences, counsellors are differentiated by their scholarly background, innovative abilities and creativity. The participants of this sector do their work in a standardized, reproducible manner. Most of them strive after looking for the best solutions, transmitting it, and learning from the past experiences. Due to these features, innovation is a constraint of the market in counselling.

Counselling has to repeatedly face that people, when prediction and stating, do not follow the rules of rational reckoning of expected utility and statistical regularity of prediction. The

forming of judgements relies on some basic heuristic procedure. This heuristic can be described as mental operation or short cuts to decisions. In complicated and risky decisions the participants are inclined to over-simplify the problem and instead of analysing the situation, as mentioned previously, they rely on their subjective feelings, preconceptions and the rule of thumb. Although, it is a well-know phenomenon, it was summarized by Daniel Kahneman and Amos Tversky, the shared Nobel-prize winners in 2002, in their prospect theory. One discernment/recognition of this theory is that if the person follows its own interests, it leads to greater inquiry in the case of understanding the attitude of market, than the attempt to translate the pure model of economics into real, practical situations. Prospect theory puts the decision maker with the subjective evaluation of probabilities and with the help of the so-called value function into the process.

From risk to hazard

Counselling is a hazardous activity. Risk means revealing all the possible consequences of different activities with the definition of their weight and the probability of occurrence. The notion of danger stands for the extent of damage of humans, property, society or the environment. Decision is an elemental part of leading activity – from a professional point of view – choosing from different possible actions. In practice, this function is accomplished by the following activities: identification of the problem, arrangements of the decision, decision-making, realization, and controlling.

Every chosen variety of an action has consequences that are esteemed either as positive or negative and the result of which is supposedly or actually sure. As opposed to it, risk is an uncertain event to be expected, which is evaluated by the decision-maker. At real decisional situations the three possible consequences (positive, negative and risk) appear at the same time. Among the consequences of a chosen variety of an action, various forms of risk can occur simultaneously. Thus, when decide a whole line of advantages, disadvantages and risks has to be considered. It is possible that one type of risk appears to be dominating (e.g. environmental contamination), but this is rather an exception than a rule. Risk in standard language means that the positive or negative consequence of an action has not came about yet, but it is likely to take place.

Risks can be categorized from many points of view. One possible form is the following:

- *Identified Risk* is a kind of risk that can be identified by different analysing techniques.
- A total sum of acceptable and unacceptable risks. *Acceptable Risk* is the part of identified risk, which is permissible without further reduction. *Unacceptable Risk* is a part of identified risk that has to be stopped or diminished.
- *Total Risk* is the total sum of identified and unidentified risks.
- *Unidentified Risk* is a kind of risks that cannot be determined. It is an unknown, real problem, which is not measurable.

The analysis of the results of counselling can reveal further, earlier unidentified risks. To this type belongs, for instance:

- *Residual Risk*, which remains after the whole procedure of risk management. This type of risk is sometimes erroneously treated as acceptable risk. Actually, residual risk is the sum of/ a complex consisting of acceptable risk and unidentified risk.

Everyday decisions of people are charged with risk. Revealing this risk and with taking the human and material factors into account, counsellors endeavour to establish effective decisions. In counselling, one aims at diminish uncertainty and finding rational solution for risk management. We stand for the expected utility hypothesis, the utility of individual consequences are weighted by their probability. On the basis of this, the offers are compared and an attitude in accordance with a rational decision is expected.

Nevertheless, it is not carried out as it is postulated by the rational theory hypothesis, because people are influenced by many factors. When we take human factor into account, we have to face

with a multiple risk factor, and the pure objectivity of counselling has come to its end. The thinking of people, as well as individual and organizational reactions on risk are rooted in culture, so it is less open to improvement, only by publishing more scientific knowledge and training.

The counsellor has to be familiar with the knowledge and experiences, the way of thinking, the durability of task-independent attitude of decision makers, their relation to rationality, their mechanism of activities and their leadership culture. It is also experienced by a counsellor that people do not act “in a right way”, when they have to face risk, uncertainty and haphazard events. People are not acquainted with risk, uncertainty and haphazard event in the same form as the experiences and science has shaped them. Act of people in these situations are illogic, but still, certain normality is observable. Those normalities were examined by Kahnemann and Tversky. They forced people to make decisions in experiential conditions, than described the “rules” of decisions and the influential factors.

Distraction from rationality

What kind of distracting factors should be mentioned at counselling that influence rationality? The certainty effect is one such factor, when the consequences considered to be certain are over-estimated as opposed to only probable ones. In positive interpretation, the certainty effect leads to preferring risk avoiding. Within some limits, “certain” results are preferred as opposed to uncertain ones, even if the certain results’ expected value is undoubtedly less than the uncertain ones. There is an example that stands in opposition to this as a part of human attitude. Within experiential circumstances, the probability of winning was given as very little (1 or 0,5 percent), however, people tend to choose the less probable option, if the premium was more, even though its prospective value was less.

A strong influential factor is the *endowment effect* of things already possessed and the fear of their loss. People tend to value those goods more, which they already have in possession, as opposed to those, which they should obtain. Therefore, giving up something that is already possessed is always harder than abandon the acquisition of something. We are not attached to those things that have not been ours before, even if we find their acquiring desirable.

In the background of this assessment stands *the adherence to the status quo*. Deviation from the status quo is considered to be hazardous by the majority. Experiments proved that some does not hold on to the things/objects possessed, but the previous decisions made. Priority is considered determining by following this logic in business world. Who puts a new product on the market, comes out with a very new technology, or who is the first to step on an unexplored market, get a vantage-point and the rivals simply cannot make up for it. Even if the competitors come up with a much better product or technology, it is very hard or even impossible to oust him. The same is the truth for leaders when it is about their power.

People consistently misinterpret subsequent probabilities in the form of *representativeness bias*. Recent happenings are more influential in decisions than events from years ago, so they are apathetic to the volume of patterns in a statistical sense (that is, to the sampling universe).

Anchoring and adjustment also distract reasoning, when decisions are strongly influenced by accidental external factors because they are stuck in one’s head as thistles and put pressure on choices.

Wrong conjunction of matters can also divert reasoning, which can be examined, for example, in “The Linda Effect” by HR. *The conjunction fallacy* can essentially distract reasoning. For instance, if Linda calls on a headhunter looking for a job, and if his employer is explicitly averse to feminists, in the light of this, it does make a difference how strong probability is attributed to the fact that the unknown job hunter is a feminist or not. If the headhunter overestimates this fact, he will not invite Linda to a job interview, and perhaps, he will introduce a weaker workforce to his employer. Likewise, it does matter, how a target group’s volume is estimated, if it cannot be elucidated by a simple telephone interviewing due to the hidden preferences.

Reflection effect also works against reasoning. Its main point is that in the case of possible positive outcomes (benefits), people tend to avoid risk because they assume a point of view that *a bird in the hand is worth two in the bush*. In the opposite case, when it is about possible negative outcomes (casualties), their attitudes turn to risk taking. Therefore, the orders of preference by the choice of alternatives stand as images reflected by a mirror.

Prospects and the “framing” of advices

In accordance to the knowledge of behavioural patterns deviating from rationality and the circumstances, we know, in which cases is one not able to decide reasonably. At the same time, analysing the prospects, considering the possibilities, we can reach the optimal possibility by using the method, which was called as *framing effect* by Kahnemann and Tversky.

In the case of uncertainty and risky situations, individual decisions are influenced by the way in which the problem of decision is shaped, and by the form of the given information. („framing effect”). It does matter how a decision’s possible outcomes are formed: in a negative or in a positive way. Framing effect can be produced by the different amount of received information before decision-making, the way of presenting the problem and the number of options offered to decision-makers. These conditions –that are external from the point of view of estimating the expected value of offers – can cause differences for participants in the evaluation of absolutely similar results (e.g. gambling, show).

The consequences of framing effect come across not only in a state of uncertainty. They are also observable when a reasonable decision has to be made on the basis of certain parameters. Nevertheless, people are inclined to irrationally give preference to that decision, which is framed in a positively motivating way, as profit. The same business, economic or other phenomena can evoke different reactions, and consequently trigger different results, owing to different framing.

The above mentioned give reasons for thorough knowledge of corporate culture, the appraisal of persons (management, organization), and cultural features in favour of vindicating the framing. Reasoning and prospect theory stand in the crossfire of criticism, partly on descriptive, partly on normative basis, but they are indispensable from counselling.

The counsellor, acknowledging the criticism, focuses on the possible optimal decisions and in the possession of fortunately increasing knowledge, with the help of which he is able to make his work more effective in framing that fits to the prospected results.

Summary

Prospect theory is not the most effective phrase. Its main point is that it puts the decision-maker with subjective evaluation of probabilities (decision weighting function) and with the so-called value function, that is with a double transformation of the function, into the model. The most important recognitions of it rest on the criticism of the utility theory. The double transformation is necessary due to the irrationality of decision makers; they do not bring their decisions according to the probability of occurrence or rather on the grounds of utility. Transformation is necessary because both variables, which are standing for the starting point of limited rationality in utility theory, the resulting probability and utility, are distorted by individuals.

The hypothetical weight function of decision is based on the fact that decision makers are inclined to overestimate the forthcoming events with relatively little probability, but at the same time, they play a sure game in the case of bigger probability of events to be expected. This means that in the domain of probabilities, no matter of more or less, thus, in every decisive situation, decision makers are underestimating. This goes along with that the association of probabilities to events are not conjoined on the basis of utility or the classical Kolmogoroff axioms. We do not believe that some things can happen to us, too. We are inclined to believe that unpleasant things happen only to others. Obviously, it is not reconcilable with the axioms of reasonable behaviour.

The second step of transformation, the conversion of utility into personal value is based on the fact that the ground for decision-makers to compare is the “status quo” rather than the “zero

utility” (Endowment Effect). Taking this into consideration is every movement, caused by new alternatives, evaluated. Therefore, the movement can go into positive or negative ways. It is noticeable that in profit domain decision makers are risk-avoiding, but turn into risk-takers when they step into the domain of loss. It does not meet the rational behavioural axioms, neither the rules of utility-based decision making.

After the transformations, with the knowledge of the weight function of decision and the value function, the optimal alternative can be looked for, which brings the maximum value for the decision maker.

The throughout knowledge of the decision-making mechanism is crucial for counselling to sustain innovativity for small and medium-sized enterprises as one of the conditions for business success. This is established and maintained by the knowledge of prospect theory.

Literature

- [1] Barberis, Nicholas C. Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment November 2012. Yale School of Management, New Haven, Connecticut.
- [2] Bolla Marianna, Krámlí András (2005) Statisztikai következtetések elmélete. Typotex, Budapest.
- [3] Kahneman, Daniel, and Tversky, Amos, (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, vol. 47, no. 2.
- [4] Kahneman, Daniel, Amos Tversky (1986) Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business* 2nd ser. 59.4 (1986): 251-78.
- [5] Kahneman, Daniel (2011) *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- [6] Krisztián Béla - Nemeskéri Zsolt (2013) *Szervezeti hatékonyság – kilátásmélt - esélyek és feltételek*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Konferencia, előadás. 2013 november 29.
- [7] Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency.
- [8] Wakker, Peter P., Timmermans, Danielle R.M., and Machielse, Irma A. (2003), "The Effects of Statistical Information on Insurance Decisions and Risk Attitudes," working paper, Department of Economics, University of Amsterdam

ZOLTÁN KOLTAI

Once upon a time in the European Capital of Culture

A shift in the assessment of the ECOC – Pécs 2010 programme series

Abstract: What has actually remained of the first European Capital of Culture (ECOC) programme in Hungary? Is it really another bad example for incompetence and another failure story of money spent in an intransparent way or shall we agree with those who consider the Pécs ECOC programme as a success story, talking of a motorway built, high quality events, new facilities of international standard and a city made more liveable? Is it meaningful, anyway, to make an accurate balance only after just more than two years following the programme year? Short term balances can surely be made. Does it make sense to talk about a clear success or failure? I do not think it does.

The publication of our research findings may put a different light on the professional views, by introducing the results of a questionnaire survey done with the inhabitants. The expectations of the population stated in 2008 were met, the series of events still lives as a positive experience in the majority of the respondents, and so the judgement of Pécs has changed for the better both locally and nationally, and also in the international arena. The key projects seem to be viable; numbers of visitors to the newly established cultural institutions are far above the values defined in the project expectations. The present essay is an attempt, partly based on the author's own empirical survey based on questioning more than three thousands respondents in Hungary between 2008 and 2012.

Keywords: European Capital of Culture, expectations, willing to participate, key projects, the image of the city, Pécs

Introduction

History of the programme called European Capital of Culture

The first event organised in Athens in 1985 was a milestone, elevating culture, formerly treated as a national affair, to the level of the community; declaring that the effective operation of economic and political dialogue can be greatly promoted by cultural relations.

The programme initiated by the Greek minister of culture, Melina Mercouri was meant to support the objective of demonstrating the cultural diversity of the European cities and also promoting the approach of the nations through mutually getting to know each other, emphasising the common European heritage (Mittag, J. 2008).

Athens was followed by Florence, then Amsterdam, Berlin and Paris as European Capitals of Culture. Later it was Glasgow, the ECOC of 1990, that first had a radically different attitude to the title, as this Scottish city was the first capital of culture where culture was seen as an urban development tool in the regeneration of an industrial city on the slide (Garcia, B. 2005, Tucker, M. 2008). After the spectacular success of Glasgow (which of course was allowed by a very painstaking planning work of long years) many years had to pass until a Union directive was made in 1999 (1419/1999/EC) specifying that cultural programmes must have a strong coherence with the middle-term development concepts of the respective city applying for the title. From this time on former industrial zones have frequently been converted into cultural quarters, long-awaited cultural institutions have been built, run-down parks and public spaces have been renewed. Compared to the initial years, a significant shift of focus could be seen in the programmes after 2000, the former pan-European attitude was more and more replaced by considering the event as a potential tool for the solution of local problems.

Until 2000 the European Capital of Culture for the given year was chosen by inter-governmental agreement, which meant that the governments of the member states had substantial independence in deciding on the possible locations and the implementation of the events (1989 Paris, 2000 Avignon, 2004 Lille). The Treaty of Maastricht elevated the programme to the community level. This does not only mean that the European Commission and the Parliament of Europe are given an active role now in the definition of the operational principles (an assessment board created by the Commission makes a report on the applications, to be evaluated by the Parliament) but also that the principle of rotation determines which member states follow one another in the ECOC position in the 2005–2019 period. The previous regulation was amended inasmuch as after 2007 there are two member states in each year (a member state part of the Union in 1999 already, and a country that was an accession country then) which nominate a city for the title, one each.

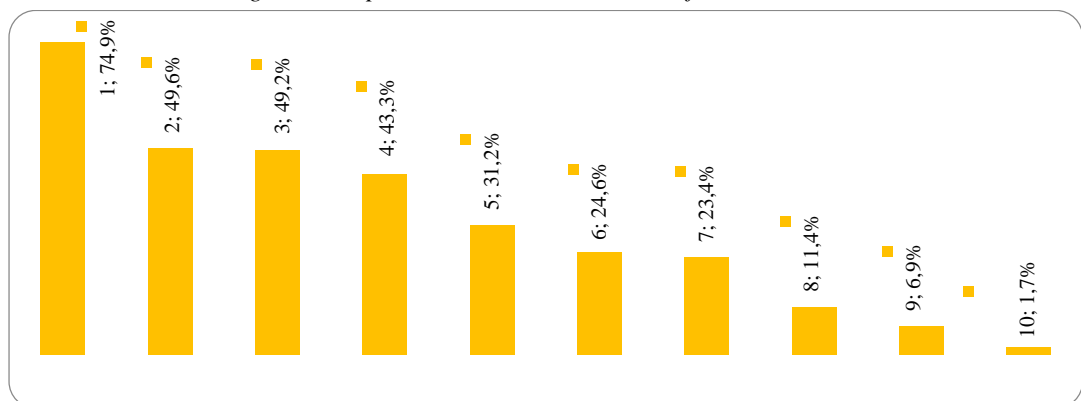
The years of expectancy and uncertainty (2006-2009)

Pécs won the European Capital of Culture title in 2006, competing with ten other Hungarian cities. The city of Pécs is the first holder of this title in Hungary. We can clearly say that the award of the title filled the – understandably proud – citizens of Pécs with optimistic expectations and hopes for the development of the city.

This is also why the following chaotic years resulted in so much disappointment; the chaos was primarily due to the personal conflicts within the organisation responsible for the management of the event, the continuous fluctuation of the staff, communication problems and belated tendering and implementation activities. (Four persons followed each other in the lead manager position of the ECOC project, the last one being Csaba Ruzsa.) The initial phase of euphoria was replaced by disillusionment.

In the representative questionnaire survey conducted in 2008 and 2009 (the breakdown of the respondents by gender and school education reflected the composition of the inhabitants in the cities with county rank and the capital city) a total of 2.000 persons were asked in Pécs and Budapest about the European Capital of Culture – Pécs 2010 programme. The research is made jointly with the students of the Faculty of Adult Education and Human Resources Development, University of Pécs.

Figure 1: Expectations about the series of events in 2008



1="many tourists will visit us", 2="infrastructure will develop", 3="the acknowledgement and image of Pécs will improve both in Hungary and abroad", 4="international cooperations and relations will be born", 5="the city will become a regional cultural centre also at international level", 6="the economy will boom, new jobs will be created", 7="the city will become more liveable", 8="the economic potential of the city increases, multinational corporations will locate in Pécs", 9="I do not expect any positive impact", 10="other"

As regards the expected impacts of having the European Capital of Culture title, the proportion of those was the highest by far who said "many tourists will visit us". No less than 74.9% of the respondents expected this. Our hypothesis was justified inasmuch as the second most frequently

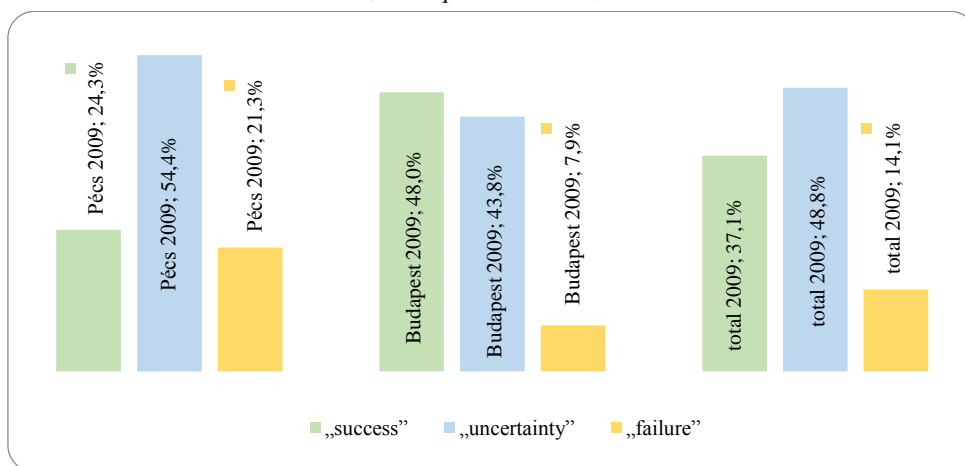
mentioned benefit was the answer “infrastructure will develop”, indicated by every second respondent (49.6%), the third most frequent answer was “the acknowledgement and image of Pécs will improve both in Hungary and abroad”, with a value of 49.2 per cent (see Figure 1). We must not forget, however, that the frequency of just these answers related to the better international recognition decreased to a considerable extent (3-8 per cent) by 2009. The proportion of those who did not expect any positive impact at all was relatively low, but the 10.5% rate of reply by the Pécs citizens is worth the attention, especially if we consider that the proportion of definitely pessimistic answers slightly increased by 2009 (to 11.7%).

The most frequently mentioned measure indispensable for the successful implementation of the event, not surprisingly, is “development of roads and transport”: no less than 82.9% of the respondents thought it was closely related to a successful series of programmes. Also, many thought it would be worthwhile to renew buildings (59.8%) and monuments (55.9%), and make green parks in the public spaces (52%).

Of course the European Capital of Culture events are worth nothing without the interest and active cooperation of the Hungarian and foreign tourists visiting Pécs. In the next part of the questionnaire we wanted to find out how much the respondents are willing to participate. We can clearly say that the largest group was that of the “uncertain”. Every second respondent (48.7% in 2008 and 52.5% in 2009) though that either s/he did not know or would only probably take part in one of the would-be programmes. It is sad that the group of those refusing participation is also high: in 2009 35% thought that s/he would definitely not participate in any event or at least his/her participation was very much unlikely. It is thought-provoking that the proportion of those who would certainly participate is not only low but decreasing (16% in 2008 and 12.4% in 2009).

Knowing the mostly negative events of the previous years it is not at all surprising that the idea which most people associated with the title European Capital of Culture – Pécs 2010 was “uncertainty” (48.8%), the word “success” came to the minds of less respondents (37.1%), while “failure” was mentioned by 14.1% of the respondents (see Figure 2). The respondents in Pécs were especially critical; it is interesting that in Budapest the majority was made by those who expected success, both in 2008 and 2009 – it is true, on the other hand, that their proportion decreased by more than 10 per cent in a year (59% and 48%, respectively).

Figure 2: Associations related to the expression European Capital of Culture – Pécs 2010, in Pécs, Budapest and total, 2009



The majority opinion was that “the programme will be implemented but not become a success story”. It is worrying that the number of those local citizens who supposed the cancellation of the programme almost doubled in one year.

Facts and figures about the event year - 2010

As a preliminary fact we have to make it clear that the events have been implemented, and the continuous offer of programmes resulted in the growth in the number of participants day by day. This was promoted by the construction of the motorway right to Pécs, and the investments realised. Although success propaganda has begun, we cannot hush up opinions criticising the programme series for the lack of character, the gradual depreciation and quality loss – also, many believe that the fragile and short-time success is only due to the originally low expectations coming from disappointment accumulated through the years.

In such a large scale event it is of course impossible to make a complete list of achievements, even for the short-term ones. It is only a few facts and figures about the event year that we want to demonstrate, about the programmes implemented, the international relations, tourism and the new investments.

The major part of the budget of the programme series (€ 138.4 million) was absorbed by the investments, implemented in 85% from EU support, in 10 % from municipal resources and the remaining 5% was support by the Ministry of Local Government and Regional Development. In the framework of the government contract made for the 2007-2010 period, the total of € 22 million allocated for programmes was financed in the following breakdown: the largest part was paid by the city (€ 12.8 million), a smaller share by the national government (€ 9.2 million). This was complemented by a total of € 7.6 million for communication purposes, and another € 6 million as support from Baranya county, from tenders and sponsorships. (Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa, 2010. évi programok értékelése, 2011)

In the framework of the European Capital of Culture series, more than four thousand programmes were realised in Pécs, from which approximately 2,700 were subsidised cultural initiatives (P. Müller, 2011). During the year 2010 the programme organisers invited artists and participants from 56 countries of the world. The events of Pécs were realised in 230 venues, with the active participation of almost 200 stakeholders (Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa, 2010. évi programok értékelése, 2011).

As regards the enrichment of the international relations of Pécs, the cooperations with Germany are of special importance. In addition to the co-organiser city of Essen, it was, among others, Stuttgart, Karlsruhe and Berlin with whose cooperation almost fifty programmes were organised. The winning bid of Pécs also resulted in successful cooperations to the countries of the southern cultural zone, to Croatia in the first place but also to Serbia and Bosnia and Herzegovina. On the whole there were over a thousand articles mentioning Pécs in the major foreign press organisations (Ágoston, 2011).

The number of visitors arriving at Pécs grew by a considerable 25.7%, the increase of guest nights spent in the city was an even more spectacular, exceeding by 27.5% in 2010 the figure of the previous year. Over a quarter of the visitors to Pécs (27.8 %) came from abroad; they spent no less than 32.65% of all guest nights realised in the city (Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa, 2010. évi programok értékelése, 2011).

As regards the touristic attraction of Baranya county, we can report short term success too, as there was a 12% increase in the number of tourists and a 9% growth in the number of guest nights in the county in the ECOC year. The increase was more significant among the foreign visitors (26%, as opposed to the 9% growth in the number of domestic visitors). The largest numbers of guests arrived at Baranya county from Germany, Austria and the United States.

If we add that in 2010 the number of guests and guest nights decreased in South Transdanubia, while the growth at national level was just 2%, the favourable figures of the county and the city are to be appreciated even more (Rappai, 2011).

The touristic impact of the ECOC after the year of the event – more precisely, the lack of such impacts – is reflected by the number of guests in the city in 2011 and 2012 (Tájékoztatási Adatbázis). The figures show a significant decline in the number of guests already in 2011, the decrease by 20% (which was even larger, 30% for foreigners) resulted in a return to the numbers

in the year before the event, 2009. A decline of similar magnitude can be observed if we look at the number of guest nights spent in the city of Pécs (an almost 15% fall as regards domestic guests and an over 25% decline for foreigners).

Let us return for a while to the key projects of the winning bid of Pécs. The programme of the renewal of public squares and parks is successful all in all, as the urban spaces and parks were revitalised in more than 31 hectares, offering a suitable location for the planned new uses of space. As regard the renewal of the public spaces, 94% of the respondents were satisfied with this (Kovács, 2011).

The thirteen thousand square metre, modern building of the Knowledge Centre is deservedly popular with the visitors. The project offered a framework for the complete service integration of the three libraries of the city, the knowledge centre function is completed by research rooms and internet workstations, while the uppermost level houses the children's library, connected to the roof garden. In 2013 the number of registered users is over 26 thousand, of whom almost 21 thousand can be taken as active readers (www.tudaskozpont-pecs.hu).

The Zsolnay Cultural Quarter and the Kodály Centre together resulted in the birth of 44 thousand square metres of new cultural space (Kovács, 2011, 99 p.).

The outer and inner design of the Kodály Centre and the technical solutions of the building all deserve recognition. The complex includes a state-of-the-art concert hall of international rank and a conference centre on over 11,000 m² area (www.kodalykozpont.hu). At the 131 events organised in 2012 a total of 79,368 visitors were registered, which is over the figures expected in the European Union bid (which is 50,000 paying guests throughout the whole year).

The Zsolnay Cultural Quarter was home to a total of 1100 events in 2012. Of the more than 245,000 visitors, almost 205,000 were paying guests (the expected number of paying guests specified in the European Union bid is 150,000 persons), (www.zsokkft.hu).

Research preliminaries, hypotheses

The question is how these developments were experienced by the citizens of Pécs. What has been achieved from one of the major expectations against the ECOC title, i.e. that the series of programmes as a large community making experience would strengthen local identity and would make a positive contribution to the image of the cultural capital city. Is it possible that the disappointment of the stakeholders resulted in processes just opposite to what had been expected?

In the framework of our repeated data collection in 2011-2012, another questionnaire survey using a sample of 1000 people, representative for the country as a whole was done (the breakdown of respondents by gender, age groups and school education reflected the Hungarian population)

We sought the answer to the following questions in 2011:

- How closely is the expression 'ECOC' related to the city of Pécs?
- How did the assessment of Pécs change in the year of the programme series?
- What positive and negative impacts can be felt in the city as a consequence of the series of events?
- On the whole, what is the judgement of the programme series like?

The following hypotheses were stated prior to the processing of the questionnaires:

- 1.) The expression 'ECOC' has become part of the image of the city both locally and at national level.
- 2.) The judgment of Pécs has somewhat improved over the last one year. A positive change is experienced both in the city and in the country. In Pécs there is an even larger proportion of those who think that the image of the city has improved a lot.
- 3.) Among the achievements of the event series, most people mention the development of tourism, the improvement of infrastructure, the better domestic and international judgement of Pécs, the more liveable city and the more open people because of the event, the more positive

attitude towards culture and the birth of adequate cultural institutions. The frequently mentioned negative consequences include the growing indebtedness of the city, and the further penetration of corruption.

- 4.) On the whole, the programme series of European Capital of Culture – Pécs 2010 was more positively experienced by respondents.

Research findings

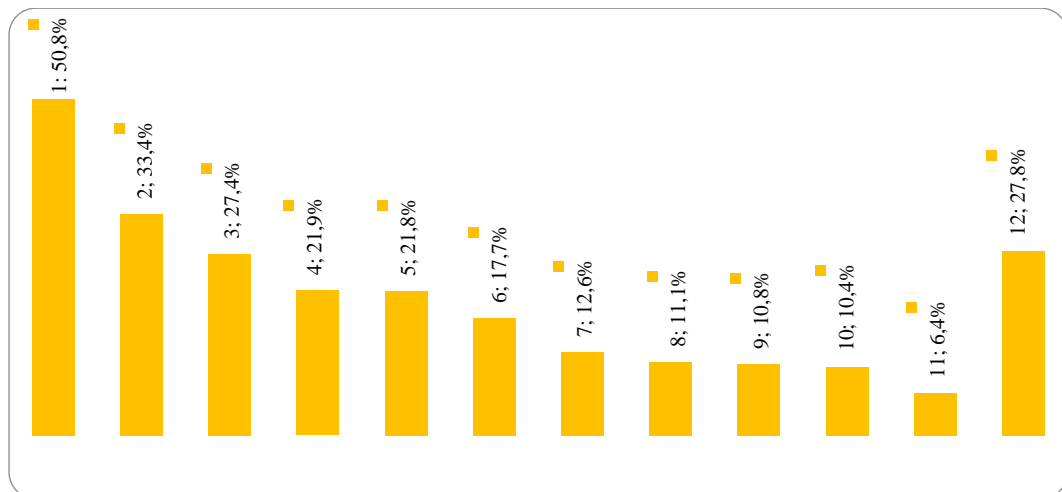
Appearance of the ECOC in the image of Pécs

To the question of what expression comes to their mind when they hear the name of Pécs, 21.8% of respondents mentioned the ECOC. This is the fourth or fifth most frequent mention (see in Figure 3), but if we calculate with the expression “European Capital of Culture” and the category “culture, museums, theatre” as one common category, the frequency of mentions is almost 50%.

According to previous surveys, the city of Pécs has no powerful symbols and a distinguished character, it is most frequently (6.6 %) linked to the university (Mészáros B., Orosdy B. 2012).

Our first hypothesis, i.e. that the expression ‘ECOC’ has become part of the image of the city, is justified.

Figure 3: What expressions come to you mind about Pécs?



Legend: 1 = sight of interest in Pécs (Djami, TV tower, Cathedral, Széchenyi Square), 2 = University of Pécs (student city), 3 = culture (museums, theatre, National Theatre Days of Pécs), 4 = Mecsek (zoo), 5 = ECOC, 6 = Mediterranean atmosphere (a milieu), 7 = Zsolnay, 8 = public services (clinics, public administration, shopping centres), 9 = locations of the industry of Pécs (mining, brewery, tobacco factory), 10 = entertainment and fun, 11 = sport life of Pécs (women’s basketball, PVSK), 12 = other. Source: Questionnaire survey of the author (2011).

Changing of the judgement of Pécs

Our survey revealed an improvement in the judgement of Pécs both locally and nationally as a result of the year 2010 (see in Figure 4). As opposed to the 61.7 per cent proportion of more positive thinkers at national level, 66.4 per cent of the local residents believe this.

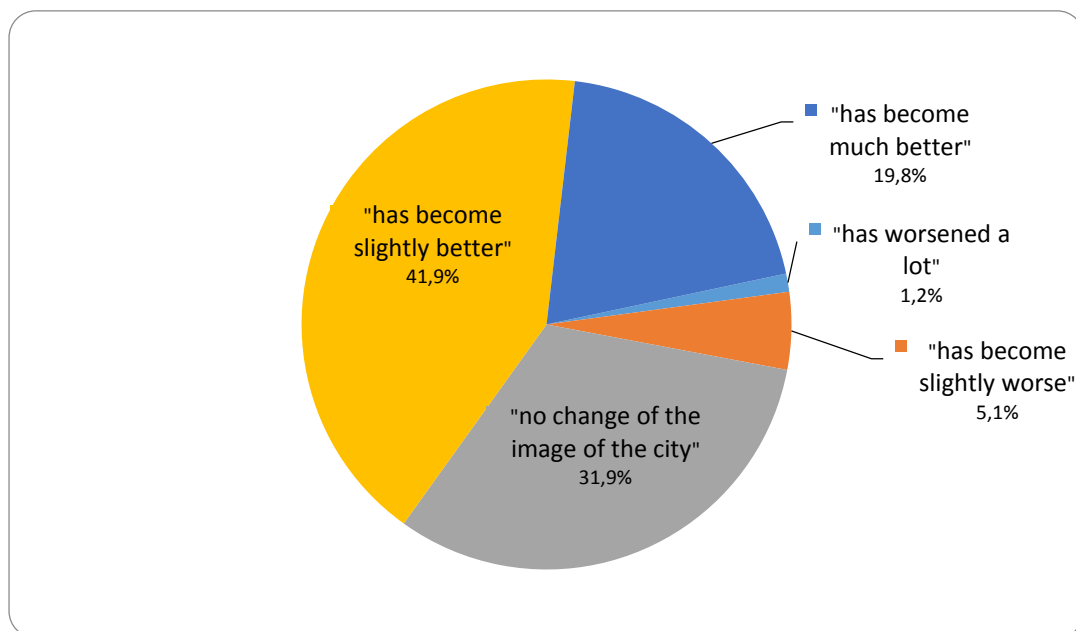
Not surprisingly, there is a more positive image in the participants of the events of the ECOC than in those who did not take part in any form in the series of events in 2010.

Our hypothesis has not been verified inasmuch as the most favourable attitude (5 = has become much better) is a little less frequent among the responses given in Pécs than nationally (16.1% and 19.8%, respectively).

Achievements of the event series

With our question about the impacts of the ECOC – Pécs 2010 we partly repeated our previous data survey, conducted in 2008-2009 (see in Figure 1). The most frequently mentioned results were the growth in the tourism sector, the birth of new cultural institutions, the positive change of the image of the city, the development of infrastructure, the more positive attitude of people towards culture, the development of Pécs into a regional cultural centre by international standards, and in general, the fact that the city became more liveable. (See in Figure 5)

Figure 4: How has the opinion about Pécs changed in you over the last one year? (breakdown of responses nationally, 2011)



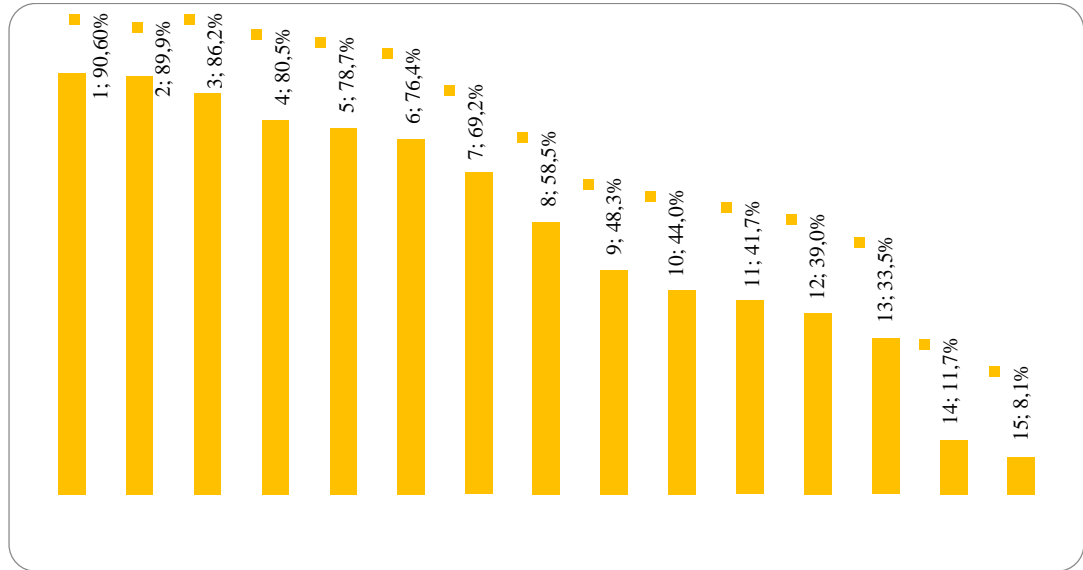
Source: Questionnaire survey of the author (2011).

The figures of 2011 are even more appreciated in the light of the values registered in 2008, considering that there was a significant, 15-45 per cent growth in the values. The fact that the “city is more liveable” was mentioned by three times more respondents after the event than the number of people who had previously expected it (Koltai, 2012). The reason why our hypothesis was only partially verified is that the negative consequences (growing indebtedness, penetration of corruption) were less frequent than had been expected among the responses.

Evaluation of the ECOC – Pécs 2010 programme events

The last question of our questionnaire survey sought the answer to how respondents saw the event on the whole, after its closing. The breakdown of the responses received clearly shows that almost 82% of respondents experienced the programme as a positive phenomenon (See in Figure 6). The result on a five-grade scale (4.0) supports our last hypothesis.

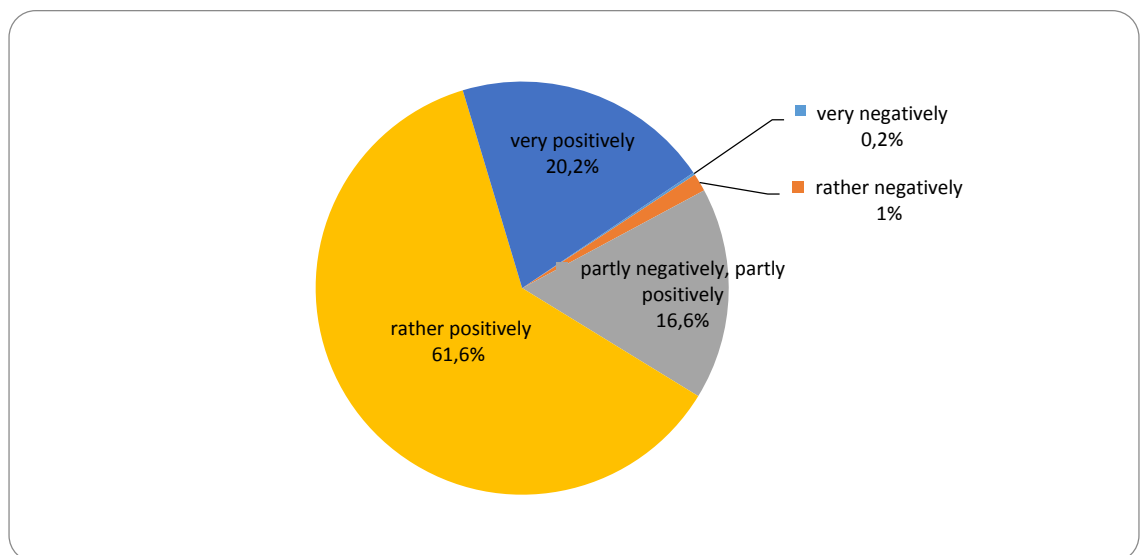
Figure 5: Agreement with the impacts of the series events on Pécs in 2011



1 = many tourists came, 2 = the city was enriched by adequate cultural institutions, 3 = the domestic and international assessment and image of the city has improved, 4 = infrastructure has developed, 5 = a more positive attitude of people towards culture, 6 = the city has become a regional cultural centre by international standards, 7 = the city has become more liveable, 8 = local patriotism has strengthened, 9 = economic progress has taken place, new jobs have been created, 10 = increasing ticket prices, 11 = traffic within the city has become more problematic, 12 = the indebtedness of the city has increased, 13 = corruption gained further ground, 14 = a bad image of the city in Hungary and abroad, 15 = no positive impact has taken place at all.

Source: Questionnaire survey of the author (2011)

Figure 6: How do you assess the programme series European Capital of Culture – Pécs 2010 on the whole?



Source: Questionnaire survey of the author (2011)

For a final conclusion

Before anyone expects me to make a balance of the ECOC – Pécs 2010 programme series, I must admit that now, after more than two years following the event, it is still not possible to do it objectively.

The publication of our research findings may put a different light on the professional views, by introducing the results of a questionnaire survey done with the inhabitants.

The expectations of the population stated in 2008 were met, the series of events still lives as a positive experience in the majority of the respondents, and so the judgement of Pécs has changed for the better both locally and nationally, and also in the international arena. The key projects seem to be viable; numbers of visitors to the newly established cultural institutions are far above the values defined in the project expectations.

Does it make sense to talk about a clear success or failure? I do not think it does. Could more have been realised from the original ideas of the winning bid? Probably yes. Was the programme year less successful than it had previously had been expected, leaving a lack in almost all stakeholders? It certainly was.

Do not forget, however, the statement of József Takács (author of the winning bid) who described the bid of Pécs as a convincing fiction, sort of putting the ways and depth of implementation into the hands of the citizens of Pécs.

“The ECOC created the foundations for the further steps.” (Kovács, 2011, 113 p.). The development potential is given and although the change of cultural scale that had been dreamt of has not yet been achieved, by a shift of scale in our thinking we may get closer to the so attractive ideal and the already weakened spirit of “The borderless city”, perhaps implementing this way a real cultural decentralisation (A határtalan város, 2005).

Bibliography

- A határtalan város, Európa Kulturális Fővárosa – Pécs 2010, 2005 Pécs, Európa Centrum Kht.1-53.
- ÁGOSTON, Z. 2011. Nemzetközi kapcsolatok. In: Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól, Pécs, 43-46.
- GARCÍA, B. 2005. Deconstructing the City of Culture: The Long-term Cultural Legacies of Glasgow. *Urban Studies*, 5-6., 841-868.
- KOLTAI, Z. 2012. Success or a not fully utilised opportunity? - Opinions about the European Capital of Culture – Pécs 2010 programme, *Tradecraft Review*, Special Issue 1., 144-152.
- KOVÁCS, K. 2011. Adalékok az EKF projekt menedzsment szempontú értékeléséhez, In: Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól, Pécs, 93-122.
- MÉSZÁROS B., OROSDY B. 2012. Városmárka a kultúra fővárosa projektév után Pécssett, *Marketing and Menedzsment* 1-2., 4-14.
- MITTAG, J. 2008: Die Idee der Kulturhauptstadt Europas. Essen, Klartext
- Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa, 2010. évi programok értékelése,
<http://www.eugyintezes.pecs.hu/static/tempPdf/08-8-469-34m.pdf>. Accessed on 9 April 2012.
- P. MÜLLER, P. 2011. A Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa projekt kulturális tapasztalatairól és tanulságairól, In: Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól, Pécs, 123-138.
- RAPPAL, G. 2011. A pécsi EKF-évad gazdaságfejlesztésre gyakorolt hatása, In: Elemző értékelés a Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa program tapasztalatairól, Pécs, 139-154.
- Tájékoztatósi Adatbázis, <http://www.statinfo.ksh.hu/Statinfo/haDetails.jsp> Accessed on 24 September 2012.
- TUCKER, M. 2008. The cultural production of cities: Rhetoric or reality? *Lessons from Glasgow*, *Journal of Retail and Leisure Property* 1, 21-33.
- 1419/1999/EC
<http://www.kodalykozpont.hu> Accessed on 2 September 2012.
<http://www.tudaskozpont-pecs.hu> Accessed on 30 November 2013.
<http://www.zsokkft.hu> Accessed on 30 November 2013.

MARIANNA SEBŐK

Mobility readiness of Hungarian employees in light the housing policy

Abstract: Mobility readiness of Hungarian employees in light the housing policy. Statistics reveal that migration readiness of Hungarian employees is quite low, they commute rather than change their residence. What can be its reason? How is mobility affected by the ownership structure and present operation of the real property market? What factors influence employees' decision in a mobility process? In my paper, I search answers for these questions.

Researchers, historians and sociologists have diverging opinion concerning the reasons why exactly the Hungarians are bound to a location. However, all of them agree on the fact that the current extent of property ownership, being far above the European average, is decisive here. In Germany, share of owned flats makes 43% only, being the second lowest value in Europe. While real property ownership is about 60% on average in Europe, this figure exceeds 90% in Hungary. In 2011, share of privately owned flats was 96.3%¹, the rest belong to local governments and other institutions.

It is interesting to search for the roots of this ownership attitude. Has it deep sociological and historical background or is just utilization of opportunities provided by real property privatization mirrored in this high ratio?

Housing policy in Hungary

While 1972-1973, hundreds of studies regarded housing situation as the most urgent problem of the Hungarian society,² today this picture is quite different.

Extraordinarily high rate of households living in own flats and restricted availability of rented flats determines housing situation in Hungary in many respects. 89.7% of Hungarian households live in own flats, while 2.4% in rented flats with market-based rentals and 7.9% in free of charge flats or in ones with preferential rental fee. A similar situation has developed in many former socialist countries, ratio of households living in own property is 97.5% in Romania, 90% in Slovakia and 86.9% in Bulgaria. In contrast, it is the lowest in Germany and Austria: 53.2% and 57.4%, respectively.³

Shrinkage of flat portfolio of Hungarian local governments since flat privatization in first half of 1990s continues today, however, at a slower rate, thus, number of flats that can be used for social purposes is a little bit more than 130 thousand. Local governments sold 1998 flats in 2010, while built altogether 44 new flats available for rent. Flat portfolio of local governments decreased by 24.5% between 2000 and 2010, and its main reason is lack of resources. Local governments use obtained rental fees mainly for flat maintenance, and it is often insufficient for renovations, and accumulated rental arrears of tenants represent also a severe problem. Objective of flats of local governments is to provide housing for socially handicapped persons at favourable rents.

¹ Census 2011, 6. Flats and their inhabitants, Central Statistical Office KSH 2013

² In 1968, 2 persons came to one living room compared to 2.5 in 1961. See Adatgyűjtemény a magyarországi lakáshelyzet alakulásáról (Data collection about the development of housing issue in Hungary). Budapest, Szövosz, 1969. In contrast, in 2010, 89 persons lived in 100 flats. See KSH adatok, 2010 (Statistical data, 2010).

³ Társadalmi Helyzetkép, KSH 2010., Lakáshelyzet (Social look-round, KSH 2010, Housing situation) in: A háztartások lakáshasználatának arányai az EU tagállamaiban (Rates of flat use of households in EU member states), 2010, page 22, table 1 in Annex

Rental fees strongly vary with areas. Although rental fees defined by local governments grew faster than market-based ones in the past years, they are still more favourable than fees required for privately owned flats. Also data confirm that when moving from Southern Lowland to Central Hungary, one faces with twofold rental fee differences, and this difference can be hardly claimed in wage. Difference in regional rental fees is not the only factor hampering geographic mobility; this difference can be found in real property prices, too.

Rental fees under local governmental and market circumstances by regions (HUF/sq. m)

| Region | Flats let | |
|-----------------------|----------------------|--------------------|
| | by local governments | by private persons |
| Central Hungary | 260 | 1 038 |
| Central Transdanubia | 229 | 658 |
| Western Transdanubia | 361 | 639 |
| Southern Transdanubia | 175 | 569 |
| Northern Hungary | 261 | 521 |
| Northern Lowland | 305 | 520 |
| Southern Lowland | 213 | 485 |
| In total | 262 | 736 |
| Out of it: Budapest | 247 | 1 144 |

Source: KSH, Social look-around, 2010

The undeveloped sector of social rented flats, the scarce supply in business sector of rented flats, and cuts of subsidies for having and maintaining a flat mean severe problems mainly for young generations starting their career, founding a family and forced to mobility for getting a job. Practically, social flat is a missing element of system of subsidies. Only 1% of these generations live in flats rented from local governments.

Having recognized this situation, local governments launch programs for increasing retaining power of their settlements, for retaining fresh graduates, and consequently, strengthening economic potential of their towns.⁴ Its primary objective is to solve housing problems of young people returning to the town either by providing flats at preferential rates or subsidizing persons getting their first flats and also by building "Houses for Youth". "Call Back" projects of towns date back to some years only, therefore, no essential results can be reported yet.

Real property financing crisis as a result of the economic depression has severely impacted also the market of used flats. After 2008, flat prices dropped strongly, and also flat turnover decreased essentially. Price reduction was in the handicapped areas⁵ stronger, thus, flat market mobility from undeveloped areas to more developed regions was made even worse.

Average price of used flats in different regions and settlement types (Million HUF)

| Settlement type | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Budapest | 16.0 | 15.6 | 15.0 | 14.9 |
| County capitals | 10.4 | 10.5 | 10.1 | 9.9 |
| Towns | 9.6 | 9.9 | 9.3 | 9.8 |
| Villages | 7.4 | 6.8 | 5.9 | 6.5 |
| In total | 11.5 | 10.7 | 10.1 | 10.6 |
| Out of it: | | | | |
| in most undeveloped regions | 4.8 | 4.3 | 3.7 | 3.4 |

Source: KSH, Társadalmi Helyzetkép (Social look-around), 2010

⁴ Project Szolnok Calls You Back: <http://info.szolnok.hu/alap.php?mid=5&aktid=29>

⁵ In LEADER decree, handicapped area is defined as follows: "...most handicapped regions contained in government decree No. 311/2007. (XI. 17.) Korm. on classification of preferential areas, Annex No. 2 or those handled in the same way, undeveloped in social-economic and infrastructural respects or settlements with over-average unemployment rate specified in Annex of government decree No. 240/2006 (XI.30)."

Market price level of flats is in a rather close relationship with level of incomes attainable in a settlement (exceptions are recreation areas or particular agglomerations as examples).

After change of economic mechanisms in 2008 (economic crisis, crediting crisis), this figure is not expected to change highly as real property market is operating just on another value level. This makes expectations concerning rearrangement of the ownership structure of the housing market even more complicated.

Average value of a flat makes five or six times the income of a household. While flat/income quotient was 5.9 in 1999, it rose to 6.5 by 2003. This way, if a household makes a wrong decision (i.e. it misprices its own flat by 20% and overestimates the one to be purchased by 20%), just even one-year income of a household may be jeopardized through this transaction. (Data of News Agency Közélet) This fact necessarily impacts on mobility negatively. Most owners are not ready to face such a large loss in wealth. If move is needed, they prefer renting a flat. As a consequence, quantity of flats for rent is decreasing in developing regions (such as Szentgotthárd, Győr, Kecskemét).

Spatial mobility of workforce

Spatial mobility implies workforce flow from one point of space to another point of space. Before studying this issue, we shall clarify some terms.

Mobility or wandering, wandering or migration?

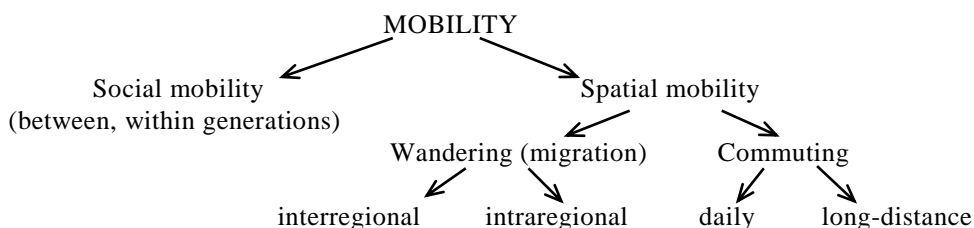
These words are almost the same for everyday people, it is difficult to define the difference between them because the approach and definition of these terms vary with authors in literature.

Based on my present knowledge, I find that mobility is the word with the widest sense within this special field, and mobility means motion both in spatial and social respects.

Wandering, in contrast, is a spatial phenomenon involving necessarily at least two areas (area of departure and area of arrival). Within wandering, we distinguish inland wandering, i.e. spatial or geographic motion within the country and wandering between countries, i.e. outside the country.

Wandering cannot be regarded as an exceptional process, change of residence is a natural phenomenon during life, and thus, migration of mankind is as old as mankind itself.

If spatial, i.e. geographic mobility goes with change of residence, we speak of wandering or, with a foreign term used also in common language, migration. (Ekéné Z. I. – Dövényi Z. 2010). Wandering (migration) is a form of spatial mobility, in addition to commuting.



Source: edited by author

Commuting covers journey to work while crossing settlements border. There are two types: daily commuting and long distance commuting. Persons commuting between their domicile and place of work every day are called daily commuters; persons travelling not every day, but typically weekly, bi-weekly or less frequently are called long distance commuters.

There are 4 preconditions of commuting: 1. Free workforce in the sending settlement. 2. Vacant jobs in the receiving settlement. 3. Adequate transportation between both settlements. 4. Duration of journey is acceptable and supportable for a commuter. (Illés, S. 2000)⁶ In the end,

⁶ Illés, Sándor (2000): Belföldi vándormozgalom a XX. század utolsó évtizedeiben (Intermigration in Hungary in the last decades of 20th century)

commuting has been generated by unbalanced regional workforce demand and workforce supply (Böhm, A.–Pál, L. 1979; 1985).

In respect of migration, the period can be divided – by terms of Szauter (1974, 1975) – into time-spans of interregional wandering (long-term motions between counties) and intraregional wandering (short-term motions within a county).

Theoretically, workforce with free capacity flows to regions with higher wages and salaries enabling individuals to buy products/services. This means that adequate infrastructure is also required. This logical sequence is a pure economic (macroeconomic) approach, i.e. a theory that can be interpreted based on a study published in 1970 (*Harris-Todaro, Generic balanced model*).⁷ According to it, inhabitants' motion between settlements of the countryside and the town operates based on a balanced model with main parameters, formed by internal properties of the model rather than by external factors. The essence of this model is as follows. People of the countryside focus on effects of the minimum wage, they use the expected difference between wages in the town and wages in the countryside as variable motivating their move, so, it is the only factor considered by an individual pondering move when making her/his decision. If higher wages are offered in the town than in villages, workforce starts flowing into towns and this flow continues until this wage difference exists. If production capacities are fixed, this difference fades away with decrease of the marginal product of workforce. Although this model is important in respect of unemployment, it does not play a direct role in the individual's decision.

After this macroeconomic approach, we shall mention also the *Blanchard-Katz, (1992)* microeconomic description⁸ studying workforce migration between states of the USA, i.e. it examines whether these differences are able to compensate disproportions and, if yes, in what timeframe. We know that in more developed economies (regions), unemployment is lower and expectable wages are higher, while in less developed areas just the opposite. In this case, inhabitants of less developed regions are interested in moving to a more developed area in order to realize the difference between opportunities of both regions. In the case of sufficient decisions, workforce oversupply is generated in more developed regions being in a more favourable situation, consequently, wages will decrease (in function of demand elasticity), and unemployment will grow. At the same time, an opposite process occurs in the less developed regions as wages will increase while workforce moves away and unemployment decreases. As soon as circumstances of both areas become balanced, common sense does not predict move, and the process stops. Considering that this process occurs for all possible pairs of regions, after a particular time, the whole country becomes (may become) balanced.

In my opinion, this balance could not have been obtained until now in Hungary because working capital coming from Western Europe to Hungary was interested in areas close to Western border of the country, having more skilled workforce and more favourable transportation. Although workforce mobility is growing in Hungary, many years are necessary for measuring equal employment and income data in Western and Eastern parts of Hungary.

Factors hampering inland mobility

The present employment policy encourages mobility, first of all, via travel costs, forcing employers to cover them partially, in particular cases tax free or taxed preferentially. Only a small part of costs of renting a flat, buying a flat or moving is taken over by the state.

Mobility decisions are made usually at family level, especially in the case of families with children or when the family has to take care of an old or sick member. In many cases, additional

⁷ Harris, J.R. – Todaro, M.P. (1970): Migration, Unemployment and Development. *The American Economic Review*, Vol. 60. No. 1, pp. 126-142

⁸ Blanchard, O. J. – Katz, L. F. (1992): Regional Evolutions. *Brookings Papers on Economic Activity*, No 1, pp.1-61

load or costs related to moving or commuting are so high that the individual gives up her/his plan of being employed. That is why workforce mobility shall be examined within family life context.

People are held back from mobility within the country by the lack of a proper mass transport network with affordable rates, lack of housing facilities or other infrastructure. Also cultural, sociological and psychological difficulties and coping with them require long-term efforts not only from the employed person but also from her/his family. We can systematize factors hampering mobility within two forms of mobility under three categories:

Factors hampering inland wandering (migration) from the aspect of Hungarian employed persons

1.) Economic – financial difficulties

- Crisis of the real property market
- Differences between regions concerning real estate prices and rental fees
- Missing income of the moving spouse – due to the necessary change of job
- There is no guarantee for a long-term employment, therefore, this decision is connected with a high risk level whether employment for an unforeseeable period is worth of such a change and the related energy input and financial investment
- Transfer of credit collateral to a new flat in the case of flats with credit burdens, as a cumulating problem of the past years
- Costs arising from changing domicile (payment of state dues, costs of moving, administrative costs of changing address)

2.) Administrative difficulties

- Administrative tasks connected with changing domicile and requiring immense time (applying for a new address card, reporting change of address to a number of service providers and institutions like bank, insurance company)
- Cancelling service contracts in the old settlement and concluding contracts at the new place (utilities, internet and media service providers)
- Change of institutions for members of the family (school, nursery school, crèche)

3.) Human and individual psychic difficulties

- A family changing domicile loses its usual supporting network (where grandparents take care of children as an example)
- Psychological load, fear of new and unknown environment
- Other problems connected with becoming accustomed to new cultural context and life style

Factors hampering commuting from the aspect of Hungarian employed persons

4.) Transportation difficulties

- Poor transportation infrastructure organized in a way not matching individual needs (such as bus service not adjusted to shifts)
- Poor quality of minor roads
- Missing individual transportation means (passenger car, motorcycle, bicycle)

5.) Economic – financial difficulties

- Employers do not cover or only partially pay the travel costs to workplace
- Commuting-related time that is not compensated by the attainable wage
- Price of leisure time versus price of work
- Any activity in the secondary economy (such as agricultural work, secondary job, undertaking) becomes impossible

6.) Human and individual psychic factors

- Low or very low education ⁹
- Individuals cannot cope with stress connected with journey
- Long-term unemployed persons are not accustomed to a strict time schedule required by daily commuting
- Suppression of home activities and family-related tasks

Summary

In spite of the numerous hampering factors, we can say based on census data that number of commuters continuously grows; in 1980, 24% of employed persons commuted, this figure is by 26.2% higher after thirty years, i.e. number of employed persons¹⁰ ready to commute to work every day grew to 30.3%.

Persisting on their freehold flats and accustomed surroundings, employees opt rather for commuting, accepting all its inconveniences just even for a longer period instead of abandoning their familiar dwelling environment for a job for an unforeseeable period. This statement is best confirmed by intermigration data; and based on this data, Dövényi (2008) formulated his opinion:¹¹"readiness of the Hungarian population for migration is rather low".

A flat is the most important property of Hungarian families, therefore, the observable regional differences in real estate prices essentially restrict workforce flow and its flexible adjustment to workforce market needs. People living in their own flats and poor flat owners having payment problems find themselves in an even severer situation on the real estate market as a consequence of the economic depression.

In my opinion, projects promoting mobility shall not be restricted to travel subsidy, mass transportation development or, to a limited extent, to subtenancy contribution, but number of flats rented from a local government shall be increased, building of flats for rent encouraged and workers hostels developed. In consent with Kulcsár (2006),¹² the practice cannot be supported that people of regions with a higher unemployment rate are encouraged to move to places where they can find jobs because draining human capital can result in farther erosion of abandoned settlements on long run, therefore, promotion of commuting seems to be the right solution. Development of handicapped areas is an urgent task together with creating workplaces and improving infrastructure.

References

- Cseres-Gergely, Zsombor (2003): A munkaerő mobilitása és annak feltételei (Workforce mobility and its preconditions), in: Munkaerőpiaci Tükör, edited by Fazekas, Károly, Hungarian Academy of Sciences, Economics Research Center, Budapest, ISSN 1586-460X, pp.43-123.
- Dövényi, Zoltán: A belső vándormozgalom Magyarországon: folyamatok és struktúrák, (Intermigration in Hungary: processes and structures) Statisztikai Szemle, Volume 87, No. 7-8, KSH, ISSN 0039 0690, pp. 748-762
- Hegedűs, József (2006): Lakáspolitikai és a lakás piac – a közpolitika korlátai (Housing policy and housing market – limits of public politics), Esély 2006/5., ISSN: 0865-0810, pp. 65 -100
- Kulcsár, Gábor: A munkaerő területi mobilitását akadályozó tényezők, (Factors discouraging workforce's geographic mobility) Esély, 2006/3, ISSN 0865-0810, pp. 61-84.

⁹ According to a statement of final study of research No. OFA/6341/26, there is almost no commuting from areas to be characterized with the lowest primary school education (no more than primary school) (like Szikszó, Szerencs and many areas in county Borsod-Abaúj-Zemplén and numerous areas in county Szabolcs-Szatmár, e.g. Tiszavasvári, Nagykálló). Long distances between regions, transportation difficulties and usual issues of changing domicile prevent also skilled workers living in North-Eastern part of Hungary from commuting.

¹⁰ Hungarian Central Statistical Office, Műhelytanulmányok 3, 2013

¹¹ Dövényi, Zoltán (2009), pp. 749

¹² Kulcsár, Gábor: A munkaerő területi mobilitását akadályozó tényezők, (Factors discouraging workforce's geographic mobility) Esély, 2006/3

- Lakatos, Miklós (2013): A foglalkoztatottak időfelhasználása az ingázás és a munkába járás idejének tükrében (Time consumption of employees in terms of commuting and duration of journey to work), Budapest, Hungarian Central Statistical Office, Műhelytanulmányok 3. ISBN 978-235-433-0
- Szelényi, Iván (1990): Városi társadalmi egyenlőtlenségek (Social inequalities in towns), Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN 963 05 5509 3

BALÁZS PANKÁSZ

Punitive education – Prison paradigm

Abstract: Punitive education - Prison paradigm. Could it be possible to practice a successful personality development in the closed world of prisons? What is the social function and role of prisons? The representation of the loss of liberty theory of the new European prison model and the process of putting it into practise is indicated to be still a running project in our days. The compulsory educational practise of the closed total institutions is questioned by the paradigm changes, occurred during the last decades. It also queries the effectiveness of the system. The modern approach of Correctional Services tries to push the limits of the traditional prison conception, as it realized its limits and its inefficiency. Instead of the paradigms of punishment, reprisal and deterrence, new ones appeared, such as treatment, education and rehabilitation. According to the theories of the education-centred prisons, the isolation of convicts is not for their own sake but for the realization of the planned learning possibilities in an appropriate place. The principle is to make place for voluntary help and responsibility by the help of consultative and supportive expansions, instead of passivity. Prisons as social institutions try to treat and solve immanent contradictions. Among these, emerging the contradiction of punishment and education, the contrast of compulsion and voluntariness, and the opposition of isolation and openness. Could it be a successful rehabilitation for resistant as well as for the limited or fully cooperative convicts in an institution, where the main characteristics of the assistance are indifference and compulsion. Maybe it is just a utopia to create more socially useful prisons.

Could it be possible to practice a successful personality development in the closed world of prisons? What is the social function and role of prisons? The prison's social change of functionality and attempts for way-searching (Fligeauf 2008) are quite important questions nowadays. Prison is part of the social network (Farrington, 1992) and owns extended social relationships and the changes are created by several channels and connections. The concept of prison is a symbolic representative formation at different levels, which includes subjective and objective elements (Fligeauf, 2008). It appears in philosophical questions, in social behaviours, in common knowledge at the level of effective behaviour.

Prison is known as the imprint of social control, as the scene and also the impersonator of social-institutional communication. The substantive component of communication is correlation. Crime is a social feature as much as the reaction to it. The society, by the fact of detention, tries to convey a message about the consequences of their crimes to convicts. They want them to understand that they are bound to take responsibility for their crimes and that they have to accept the loss of their liberty, as an established fact by society.

The paradigm of prison is such a theoretical system, which defines and describes the main points in the process of imprisonment in a coherent way and reveals its causes, its progress and its consequences. I mean the followings by the concept of prison paradigm (by Kuhn): an institutionalized consensus, being made in a period about what the subject, the function, and the limits of a given field of knowledge are. (where the scholarly valid and invalid limits between questions are, respectively by what conditions could any standpoint be accepted to be scientific) The paradigms of prison are accepted and valid explanatory principles, which prevail in a self-reflexive way at several levels (researchers, decision-makers, society, prison staff, convicts). In consideration of the extent limits of the script I will not touch upon any further conceptions of prison paradigm (treatment, exploitation, control), obviously the phenomenon of imprisonment indicates complex problems. I try to demonstrate the contradictions of interdependence of the punitive and the educative prison paradigm through this essay. On the examined fields, specific prob-

lem focuses have been appeared, systematically locking into each other on the grounds of response to the emerging problems in a determined situation. (Kuhn 1984) The speciality of the paradigm changes is that the multiplying paradigms crawl into each other because of the effect of anomalies having only indirect connection earlier.

Punitive paradigm

Sin and penalty are the same age with humanity. Punishment and reprisal served as deterrence after committing a crime or offending against the law. The punitive paradigm rests on the thesis that the society has the right to punish the perpetrators. The revenge is personal and not necessarily commensurable to the injuries of the victims, while the reprisal is impersonal and balanced (Lewis Lyons, 2005). The imprisonment had a long history; prisons have been important items in the social punishing system for centuries. The history of imprisonment has gone through significant changes during centuries until it has won its current form. Before the XVIII. century, prison was identified to be only a part and not the most essential part of the punishing system. As the prison reforms have made an appearance, prisons were considered to be the most „humane” way of punishing. In the „modern” concept of punishment, some elements are missing (deportation, public humiliation, capital punishment). The dominant principle became the loss of liberty in the place of corporal punishment and rather focuses on soul instead of body in connection with punishment. In the development of prisons more social interest serving aspects have came to light.

Making harmless:

During the time that the prisoner has spent between the walls of prison, became incapable and could not hurt anyone. The main aim is the protection of the society and the obstruction of perpetrators. In this sense the prison help unambiguously with decreasing delinquency, although, not with every kind of crime (in certain cases, such as: drug dealing, other participants take up the vacant places of the captive people).

Deterrence:

It can be defined from different sides. The Enforcement of Punishment system has a deterrent competence and in this way reducing crimes. Those, who are considering commit a crime have to reckon with the consequences of prison. This allows them to reconsider the consequences of their crime and to come round before it would be too late (general deterrence).

The prison conditions have to be comfortless (expressly painful) in order to be a retentiveness for perpetrators, to make them give up their delinquent lifestyle and in this way after getting out they would not want to commit another crime (specific deterrence).

Reprisal:

Crime needs reprisal and the society accepts prison as a way of punishment. If the government would not apply this, then the suffered people would take revenge themselves and dispense justice.

The direct outcome of the reprisal is abuse, causeless violence, brutality in prisons and revenge. The definition of inhumanity can be written down as a kind of corporal and spiritual violence beyond the necessary punishment. The violent retribitional consciousness is common inside prisons (Fligeauf, 2008). The staff rules the lives of criminals by threat and violence, on occasion continues the punishment to hold up the confidence that the seclusion is not enough for criminals. In the whole system of the prison, a kind of hierarchy came into being, in which the staff will fill up the upper positions. It is called binary system (in which the prisoner is pitiful and vicious) because of the polarization. The fact of the punishment degrades the perpetrators and placing participants of the oppressive power on higher positions and polarizing the bipolarization in the system (J. S. Logan, 2008). The process of „retributive degradation” is an important social function of punishment, by reason of this, the rehabilitation is overshadowed. Nowadays

the punitive paradigm gathers ground due to the increasing social pressure as a reason of the feeling of endangerments, and threat together with radicalized jurisdiction (Bosworth, 2009). Any kind of punishment, which is used to control the captives, will be too moderate to the audience, who are influenced by the media. Hence, the representatives of reprisal punishment (politicians, decision-makers) get into dominant positions and build a new penology doctrine on a powerful and protective culture (Garland, 2001).

Educational paradigm

In the idea of the prison reform, the notion of the teaching and managing appears in XIXth century, first as an opportunity, later as an aim.

The function of the imprisonment is to help to reintegrate to the community later, to prepare for freedom. Certain imprisoned people leave the law enforcement institution one day and try to begin a „new life” outside the walls.

The ideal of the social reintegration, the „treatment” approach (proper treatment) appears again in the 70’s concerning the prison ideas. The treatment means measures that are personalized to the needs of the convicts and their aim is the direct influence (positive change). The treatment concerns the institutional programme of prisons; effective transformation of the law enforcement is expected from the humanization of the programme, from professional and efficient educational partial programmes and from the voluntary participation of the convicts. The emphasis is on the social reintegration of a convict and forming his law-respecting behaviour; crossing the view that the aim of law enforcement is to endorse the prejudice fixed in the law. The humane and consequent treatment is the base of personality development and the formation of the behaviour expected by society (Módos, 1998).

According to the philosophy of education-oriented prisons, the isolation of the offenders is not autotelic, it happens to have the possibility at the right place and in the right conditions for the accomplishment of the intended and planned educational process. The changing personality of imprisoned serves that they will be able to integrate into social communities and stay away from committing crime in the social communities after being freed (Módos, 2003). Important feature of successful reintegration is the basic education, training and development of personality. The functional use of the educational norm is a key feature of rehabilitation programme (Ruzsonyi, 2003).

Prison paradoxes

I represent the stance that the paradigmatic approaches of imprisonment try to manage immanent contradictions and this generated crisis. Crisis emerges as the faith in the paradigm is weakened and we try to think about the phenomenon in another way.

In its recent form, the aim of law enforcement and imprisonment is dual. It is penal as it isolates the convict through the validation of prejudice (imprisonment) and accomplishes the protection of society on the one hand, on the other hand it is educational as its aim of reintegrating into society and avoiding decline is a stressed element too.

In prison concepts education, the intention of forming the offenders’ personality appears next to deterrence and offset. Social retorsion appears in imprisonment as penalty – this is how society rules over those who do not keep the norms that apply to everyone.

The penalty of imprisonment is the isolation of the convict from society. The expectations of society towards prison system are: the protection of society, the safe isolation of the offenders during the time of imprisonment (avoiding their escape, the violation of the peaceful system of society) on the one hand, to have positive changes in their later way of life, offer the possibility of social reintegration on the other hand. This situation already carries some contradictions: isolate someone and then make him the part of society with full rights, it is a difficult and complex matter. The recent educational practice in prisons does not give a clear, traceable perspective to social reintegration. The closed institutional system can assume the responsibilities in security

nut not in education. Most of the cases, the offenders decline, the way of life do not have a positive turn.

Thank to the lack of motivation of change, volunteership and cooperation, the personality change in the desired way fails, the compulsory conditioning of prisons exists until a strong external control works.

The contradictory features of paradigms can be seen in the table below:

1.table. The comparative analysis of the paradigms discussed from more points of view

| | <i>Punishment paradigm</i> | <i>Teaching paradigm</i> |
|------------------------------------|--|--|
| Mood of approach | Conservative approach | Liberal approach |
| In time | Historical tradition | treatment, neotreatment |
| Principle | Offset, punishment, inhuman treatment, retribution | Placing back and humanistic treatment |
| Approach | normative | individual, based on the recognition of the personality (classification) |
| Nature of the task | security, law enforcement task | Social task |
| Aim | Social elimination isolation | Social replacement Forming and improving personality |
| Additional effects | devaluation of self-image (prisoner status) | Forming a positive self-image, Improving self esteem |
| Dominant scientific areas | Security knowledge security supervisor has an enhanced role | Pedagogical –psychological knowledge Teacher has an enhanced role (human area) |
| Roles | Bipolar roles (asymmetry): good-bad | Symmetrical, client |
| Relation system | Force, strict rules | volunteership, partnership |
| Hypothesis | stagnation, level off | change, intervention |
| Type of institution | Closed institutes | Open institutes |
| Effects on the level of the system | Expansive deprivations | Reduction of harm |
| Effect | dependence prisonisation | independence law-abiding manner of living |
| Result | reclimatization | resocialization, rehabilitation |
| Social effects | Social rejection, prejudice and stigmatization | Social acceptance and affiliation |

Summary

The institutional status of the prison (and the system of law enforcement) calls the attention to the serious contradictions, insoluble social - human problems. Crimes nowadays are among the most frequent and most serious social problems. It's an important question is how society sanctions convicts. But it is essential to think over the scope of paradigms and their potential of application.

I tried to prove in the study that because of the slide of the paradigms and their parallelism it is not able to fill any of the functions in prison system. Deterrence does not work because of the reform ideas and the negative environment of the prison prevents the efficient educational work.

The main point of resocialization should be that the former offender „gets good”, will not commit crime anymore. This would come true through „education” (positive personality forming) – maintaining and developing the self-respect and the sense of responsibility of the imprisoned, forming the feeling of being socially useful are the main points of the process. Education cannot be an aim in itself, only the instrument of reintegration of the convict after being freed and substantiation of law-abiding and constructive way of life.

The intention of changing prison conditions on the field of law enforcement is expressed mainly in declaration and formal signs, the image of the real usage show something totally different. Neither society, nor jurisdiction is sensitive enough to put major emphasis on managing the future of convicts either because of ethical or because of professional reasons.

Recent state of prisons contains a series of fake measures that serve rather to ease society, not to give a real treatment and solution to the problem. If the aim of the penalty is the deterrence and discouraging then the grounds of the system is questionable. Prison cannot end crime and it can be debated if it has a holding-back power.

It is naivety to believe that the people, who are resistant and not able to change and cooperate, can be successfully rehabilitated with the help of an institution that has the characteristic of constraint and neutrality. We should think the question over – it is possible that the principles and the paradigms themselves are invalid and unrecoverable in this context.

Nowadays, the spreading of penal paradigm can be seen, while the spreading of penal rigour, tolerance results heavy social debates (Wacquant, 2001). It affects greater amount of imprisonment of offenders and more strict social retorsions. It has to be noted that widespread imprisonment is in connection with the growing of imbalance in society, lack of work, hopelessness in social situation. Segregational imprisonment is based on social-cultural prejudice in many cases, tries to keep away a marginalized group, make it easier to pull it out from the body of society.

Dominance of the penal paradigm still holds on for all that researches on imprisonment in different countries cannot find a connection between the growing population in prisons and the changing of crime rates

The existence of the ideas based on treatment, humanly deal in prisons is power. It is used for shading, hiding the stressed and sensible existence of social sanctions and punishment. Maybe hypocrisy is so hidden and elusive that this prevents to front the situation.

Bibliography

- Adler-Mueller-Laufer (2000): *Kriminológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Boros-Csetneky(2000): *Börtönpszichológia*. Rejtjel-RTF, Budapest.
- Bosworth (2009) : *Explaining U. S. imprisonment*. SAGE Publications, California.
- Farkas Ákos (2002): *A falra akasztott nádपालca*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Fliegauf Gergely (2008): Mennyiben változott a börtön társadalmi funkciója az elmúlt ötven év során? *Börtönügyi Szemle* 2008/1,2.
- Foucault (1990): *Felügyelet és büntetés*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Garland (2001): *The Culture of Control*. Oxford University Press, Oxford.
- Kuhn (1984): *A tudományos forradalmak szerkezete*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- James Samuel Logan (2008): *Good punishment?* Eerdmans Publishing, Michigan.
- Lewis Lyons (2005): *A büntetés története*. Magyar Könyvklub, Budapest.
- Lukács Tibor (1987): *Szervezett dilemmánk: a börtön*. Magvető Kiadó, Budapest.
- Módos Tamás (1998): *Büntetés-végrehajtási nevelés*. Rejtjel, Budapest.
- Módos Tamás (2003): *A reszocializáció módszertana*. Büntetés-végrehajtási Szakkönyvtár 2003/3.
- Christie Nils (2004): *Büntetésipar*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Dr Ruzsonyi Péter (2003): *A büntetés-végrehajtási korrekciós nevelés új irányzatai*. Büntetés-végrehajtási Szakkönyvtár 2003/2.
- Wacquant Loic (2001): *A nyomor börtönei*. Helikon, Budapest.

GYÖRGY SZRETYKÓ

Методы и способы оценки результативности работы в гостиничном бизнесе

Abstract: As the economical crisis getting deepen more and more need come forward for searching of new methods and techniques of valuation of hotel efficiency together with applying it in practise. I am going to sketch of idea, goals, methods and techniques of valuation of efficiency. Within techniques I make stress on show of methods evaluating one or more persons at the same time. Next I analyse the features and fields of valuation of hotel efficiency. At the end I show strategy and process of valuation of efficiency of a Hungarian hotel belonging to an international chain of hotel.

Углубление экономического кризиса влечёт за собой большой спрос на исследование и практическое применение новых методов и способов оценки результативности работы в гостиничном бизнесе. В настоящем докладе, с одной стороны, я излагаю понятие, цели, методы и способы осуществления оценки результативности работы, с другой стороны, я ознакомлю Вас со спецификой оценки результативности работы в гостиничном бизнесе, и, с третьей стороны, со стратегией и процессом проведения оценки результативности работы в одной из венгерских гостиниц, относящейся к международной цепи отелей.

Понятие и цели оценки результативности работы

Понятие оценки результативности работы может быть определено в контексте с содержанием менеджмента результативности работы. Согласно определению Karoliny Mártonné: „менеджмент результативности работы представляет собой процесс компромиссного планирования, постановки целей, мониторинга, измерения, оценки, классификации, обратной связи и признания результативности, направленный на осуществление гармонии между индивидуальной работой и организационными стратегическими целями, а также на обеспечение постоянного улучшения этих показателей (Karoliny Mártonné, 2010г., стр. 284). Значительной частью этого процесса является оценка результативности, то есть, система, разработанная организацией, с помощью которой с определенной периодичностью оценивается соответствие руководителей и сотрудников предъявляемым к ним требованиям. Другими словами, это задача, с помощью которой организация получает и предоставляет обратную связь о результативности своих сотрудников.

Оценка результативности работы играет важную роль в управлении человеческими ресурсами. Целью её применения является улучшение результативности сотрудников, развитие их навыков и способностей в интересах осуществления целей организации.

Кроме того, она также помогает в достижении следующих организационных целей: стимулирование и мотивирование, планирование рабочей силы, учёт индивидуальных амбиций в обучении, выявление сильных и нуждающихся в развитии способностей сотрудников, составление плана наследования, управление карьерой, эффективная коммуникация и соответствие законам.

Специальная литература менеджмента анализирует и группирует цели оценки результативности работы на основании различных направлений. Fletcher и Williams различали две формы оценки результативности работы: оценку результативности работы, оценивающую работу сотрудника, и оценку результативности работы, содействующую развитию сотрудника. Согласно их мнению, эти две формы могут конфликтовать друг с другом, и поэтому на практике следует избегать их объединенное применение. (Fletcher, C. – Williams, R. 1985г.)

На основании исследований, проведённых Cleveland и Murphy, цели применения, сформированные организациями, можно разделить на четыре типа: цели, направленные для сравнения друг с другом отдельных лиц, информация, предназначенная для отдельных лиц, обслуживание системы и документация.

Лица, затронутые в оценке результативности работы, участвуют в оценке с особенной системой точек зрения, с особенными амбициями, целями. Специальной литературой анализируются действия четырёх главных участников оценки: оценщика, оцененного, вышестоящего руководителя и отдела человеческих ресурсов (HRM). Специальная литература показывает, что система оценки должна быть разработана таким образом, чтобы официальная и субъективная оценки как можно в меньшей степени отличались друг от друга, учитывая при этом и цели ключевых организационных участников. Для того, чтобы оценка выполнила свою задачу, часто возникает необходимость во вмешательстве в сопряжённые структурные системы/модули. Причиной этому является то, что у участников оценки результативности работы могут быть как публичные, так и индивидуальные цели.

Методы и способы оценки результативности работы

Специальной литературой менеджмента способов оценки результативности работы разделяются на две группы: к первой группе относятся способы для оценки отдельных лиц, а ко второй методы, предназначенные для одновременной оценки нескольких лиц.

Способы, предназначенные для оценки лиц

Шкала классификации и оценки является одной из старейших оценочных способов, она подходит для оценки как физических, так и умственных видов работ. Этот способ перечисляет элементы важных и выдвинутых факторов результативности, при этом степени уровней появляются в различных формах. Данный метод является самым популярным методом оценки личности, при котором интенсивность рассматриваемого качества оценщик должен указать чаще всего на 5, 7 или 10-балльной шкале. Опыт показывает, что оценщики избегают отрицательные позиции на шкале, ответы группируются на одной стороне шкалы, поэтому они не дают однозначной картины. Негативные аспекты метода вытекают из того, что идентичная интерпретируемость выбранных критериев оценки часто сталкиваются с трудностями, однако, независимо от этого, этот метод является популярным. Для разработки и применения оценочных шкал требуется не слишком много времени, и, благодаря цифровой форме, они удобны для сравнения. Потребности в ресурсах у развития низкие. (Dr. Gyökeg I., 2005г.)

Норма работы представляет собой метод для идеальной оценки физических сфер деятельности. Нормой работы определяется средний выпуск (output) производства для сотрудников в форме времени или выработки, который можно определить с помощью технической оценки, или проведения экспертизы работы. Данную систему можно использовать в целях продвижения по службе и распределения стимулирования, а для развития только с некоторыми ограничениями, подобно классифицирующим и оценочным шкалам. Развитие нормы работы является крайне ресурсоемким.

Доклад (эссе) свободно выбранной формы находит своё применение прежде всего для административно-интеллектуальных видов работы. В докладе оценщик в письменном виде излагает сильные и слабые стороны оцененного лица, оказывающие влияние на качество работы в данной сфере деятельности. Области, на которые должна распространяться работа оценщика, можно определить заранее, или они могут быть избраны свободно. Основным недостатком системы является то, что с трудом можно осуществлять сопоставление сотрудников, и навыки письма оценщиков могут быть серьёзной преградой в эффективной оценке. Систему с трудом можно применять в целях продвижения по службе и распределения стимулирования, а для развития она однозначно может применяться. Потребности в ресурсах развития низкие.

Суть **метода критических случаев** (метод используется редко) заключается в том, что оценщик собирает отрицательные и положительные поведения на работе объекта оценки за определенный период времени. Этот метод считается совершенно объективной обратной связью, ведь субъективизм полностью исключён. Преимущество данного метода заключается в том, что он специфический для сфер работ, и подкрепляется конкретной моделью поведения. Недостатком является то, что он не обеспечивает сопоставимые результаты, и требует очень много времени. Потребности в ресурсах развития средние.

Шкала BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales* = *поведенческая рейтинговая шкала*) комбинирует рейтинговые шкалы с методом критических случаев. Ступени шкалы определяются элементами поведения сферы работ, подвергающейся оценке. При этой системе оценки, базирующейся на поведении, собираются образцы поведения, и они присваиваются к определённым элементам шкалы. Преимущество этого метода в том, что он, благодаря аналогиям, облегчает, делает более объективной оценку по шкале, а также подключает оценщиков к формированию системы оценки.

Шкала BOS (*Behavioural Observation Scale* = *шкала оценки наблюдаемого поведения*) предназначена для оценки поведения. В этом методе к исследуемым размерностям поведения определяются характерные состояния, потом оценивается или измеряется частота появления данных форм поведения у объекта оценки. Системы оценки, характеризующиеся формами поведения, в первую очередь, служат хорошим основанием для определения целей развития.

Для оценки на основе результатов работы можно использовать метод **MbO** (*Management by Objectives* = *Управление по целям*). При этом для данной сферы работ определяются цели на период в 1 год, потом, по истечении года, измеряется, в какой степени они были выполнены. В размерах участия объектов оценки в определении цели наблюдаются существенные различия. Иногда персонал имеет относительно небольшую свободу действий, в других случаях индивидуум в значительной мере может влиять на определение целей. Уровень участия не влияет на применимость метода, но может оказать влияние на уровень достижимых результатов. Проблема может быть в том случае, если выполнению целей могут помешать такие факторы, на которые объект оценки не может влиять. Ещё одна проблема в том, если в течение однолетнего периода в организации происходят такие изменения, в результате которых первоначально намеченные цели теряют свои действия. Некоторые исследователи отмечают, что из-за приведённых выше трудностей, существует опасность определения слишком лёгких целей. Ещё одна трудность в том, что не предусмотрено сравнение между целями отдельных сотрудников, на первый план, вместо долгосрочных целей, выдвигаются краткосрочные цели. Бывают случаи, когда находящееся в конфликтной ситуации среднее звено намечает вымышленные, красиво звучащие, но неуловимые цели. Они таким образом реагируют на то, что высшее руководство давит на них с целью определения ими целей, как можно, высшего уровня, а подчинённые наоборот, за определение легко достигаемых целей. При условии, что эти минусы могут быть устранены, оценка на основе целевой установки является очень эффективной, и оказывает мотивирующее влияние на индивидуумы.

В ходе **360-градусного метода оценки результативности работы**, в отличие от традиционной, основанной на иерархии оценки, оценка осуществляется не только вышестоящим лицом, а процесс работает также и в горизонтальном (товарищи по работе), и в обратном (подчинённые оценивают руководителя) направлениях. Может осуществляться анонимно или открыто, на основании заранее разработанной оценочной карточки. Внедрение 360-градусного метода оценки результативности работы требует высокой степени осторожности, так как оно может быть успешным только при условии, что в организации уже имеется опыт по работе с обратной связью. Важно, чтобы коммуникация цели метода и последствий оценки была прозрачна для организации, и чтобы для всех участников процесса чётко были определены их роли в процессе. (Dr. Gyökér I., 2005г.)

Методы для одновременной оценки нескольких лиц

Одновременная оценка нескольких лиц возможна путём их сопоставления друг с другом. Существуют два типа этого метода: ранжировка и принудительное распределение.

При методах ранжировки оценщик должен построить своих подчинённых в ряд, от самого лучшего до самого плохого. В случае, когда число сотрудников, подвергающихся оценке, более 20, задача может стать трудной. В специальной литературе говорится о существовании этого метода, однако, его применение можно поставить под вопрос. Хороший руководитель в каждом своём работнике находит то положительное или отрицательное свойство, на основании которого его подчинённый может попасть как в начало, так и в конец ряда. Поэтому следует проявлять осторожность при составлении рейтинга, и нужно определить критерии, на основании которых работники ранжируются (на основании способностей, подхода, умения, или какой-то другой компетенции).

При применении метода принудительного распределения оценщик в определённых пропорциях разделяет своих работников в различные категории результативности работы.

В итоге можно сделать такой вывод, что не существует уникальной системы, метода оценки, подходящих для каждой сферы работ, каждой организации, достижения любой организационной цели. Поэтому рекомендуется, чтобы для удовлетворения своих особых, специальных и уникальных запросов, организациями применялась не адаптированные системы, а методы, тщательно разработанные специально для конкретных организаций, из числа перечисленных выше способов.

Особенности оценки результативности работы в гостиничном бизнесе

Оценка результативности работы присутствует уже в качестве части процесса отбора, когда рассматриваются профессиональные и другие компетенции будущего сотрудника. В процессе отбора мы стремимся к тому, чтобы будущий сотрудник был способен к достижению результатов, ожидаемых для его должности. Это означает, что соответствующую оценку результативности работы должно опередить составление соответствующей должностной инструкции. (Kiss K., 2005г.) В должностной инструкции должны быть чётко определены критерии, требования и ожидания для данной сферы деятельности. Выбор подходящего лица может осуществляться с помощью рассмотрения компетенций, включающего в себя, с одной стороны, рассмотрение профессиональных компетенций, и, с другой стороны, рассмотрение готовности, способностей и моделей поведения. Для каждой из сфер деятельности самой важной задачей является определение ключевых компетенций, которые являются основой также и для измерения результативности работы. Необходимо чётко сформулировать требования для данной сферы деятельности, потому что только в таком случае можно определить точки измерения. То есть, необходимым условием и оценки результативности работы, и анализа компетенций, является наличие должностной инструкции, оценки и анализа.

В специальной литературе нет общепринятого образца должностной инструкции. По конструкции и содержанию должностные инструкции большинства фирм/предприятий аналогичны друг с другом. (Роог J., 2010г.) Первая часть должностной инструкции содержит основную информацию, с помощью которой можно идентифицировать сферу деятельности и отчетность. После этого, обычно, следует короткая сводная часть о данной сфере деятельности, о её целях. В третьей части подробно излагается ответственность, обязательства, требуемая квалификация и профессиональная сноровка.

Целью и задачей менеджмента гостиниц является повышение индивидуальной, групповой и организационной результативностей. Оценка результативности работы сотрудников входит в круг задач непосредственных начальников, а также и менеджеров среднего звена.

В гостиничном бизнесе можно выделить следующие сцены оценки результативности работы:

- оценку индивидуальной результативности работы;
- оценку результативности работы руководителей;
- роль членов групп в результатах;
- оценку гостей.

Оценка индивидуальной результативности работы

Оценка индивидуальной результативности работы состоит из трёх частей. Из подготовки, проведения и подведения итогов. Оценка индивидуальной результативности работы представляет собой процесс, в ходе которого руководитель работника контролирует проделанную работу, продвижения, потом они вместе обсуждают результаты, необходимые меры. Кроме обязательных ежегодных оценок результативности работы также проводится оценка результативности работы по истечении испытательного срока. Разница между этими оценками заключается в том, что во втором случае преимущественно руководитель сообщает о своих наблюдениях, впечатлениях, а в первом случае с целью развития состоит беседа, основанная на взаимном доверии.

Для ежегодных оценок результативности работы требуются данные. Результативность, обычно, измеряется в денежном выражении, нормами или натуральными показателями. Тем не менее, в некоторых сферах деятельности отсутствуют объективные данные для измерений. Для сферы услуг в большинстве случаев есть два стандарта: строгий и мягкий стандарты обслуживания. Жёсткий стандарт, например, когда работник к каждому гостю должен обратиться поименно, или на оформлении регистрации гостя разрешено тратить не более 5 минут. Мягкий стандарт может быть, например, вежливая улыбка, чистая жестикуляция ... и т.д. В ходе оценки индивидуальной результативности работы осуществляется сопоставление результативности работы с требованиями должностной инструкции. В таких случаях речь идёт о манере работы, трудовых навыках, профессиональном мастерстве, специальных знаниях и социальном поведении. С оценкой результативности работы очень тесно связаны тренинг и стимулирование. С помощью тренинга, повышения квалификации, могут развиваться знания, способности. Стимулированием признаются хорошие результаты. В гостиницах на практике общепринята оценка с двумя участниками. Основными целями являются определение правильного размера стимулирования, обоснование решений, связанных с перемещениями внутренней рабочей силы, а также определение требований по развитию и обучению.

Оценка результативности работы может быть формальным (в устной или письменной форме), неформальным (благодарность, выговор). Результативность определяется способностями, мотивированностью индивидуума, ясным формированием целей, а также и наличием или отсутствием помощи от коллег. Объект оценки может говорить о своих желаниях двигаться вперед, его руководитель может сообщить о существующих возможностях. О пересмотре зарплаты тоже может идти речь в таких случаях. Оценка результативности работы в гостиничном бизнесе способствует улучшению коммуникации и помогает в определении потребности в тренинге. К оценочной беседе стороны должны подготовиться. Подготовка состоит из четырёх этапов:

- Изучение должностной инструкции и целей по результативности
- Их сопоставление с фактическими результатами
- Обсуждение позиций
- Оформление результатов в письменном виде

Оценка результативности работы руководителей

При этом рассматриваются две группы вопросов: во-первых, профессиональная подготовленность и подход к бизнесу, во-вторых, лидерская способность. В первой группе вопросов: профессиональные знания, а по лидерской способности: умение управлять собой и подчиненными.

Роль групповой результативности в гостиничном бизнесе

Важным фактором является отождествление работников с целями, миссией предпринимательства. Они должны быть соответствующим образом мотивированы для достижения максимальной удовлетворенности гостей. С помощью бесед с целью оценки результативности имеется возможность вывести наружу недостатки, касающиеся индивидуума и отеля в целом, и, в то же самое время, устанавливается активная коммуникация между руководителями и подчиненными. Решения для возникающих проблем должны быть найдены совместными усилиями, таким образом создаётся взаимное понятие и принятие целей, требований и ответственности, улучшается также и атмосфера на рабочем месте.

Оценка гостей

В гостинице гости, или во время их проживания там, или когда покидают гостиницу, на подготовленном заранее бланке, могут выразить свое удовлетворение или недовольство с персоналом, обслуживанием. Со своими комментариями они могут внести свой вклад в развитие отеля. Это тоже один из способов оценки, помогающий специальному методу стимулирования. В гостинице из числа работников, наиболее часто указанных гостями, как превосходно работающих, отбираются „работник квартала” и „работник года”. Напряжённая работа премируется руководством заграничной поездкой. Свои замечания гость может написать также и в книгу жалоб, этим он также помогает руководству гостиницы на пути развития.

Стратегия и процесс оценки результативности работы в одной из венгерских отелей, относящемся к одной из международных сетей отелей

Отель Park Inn Sarvar начал свою деятельность 2006 году, в качестве члена международного "The Rezidor Hotel Group». "Rezidor Hotel Group" представляет собой мультибрендовую организацию, которая стремится удовлетворить потребности всех категорий гостей, будь то первоклассный сервис в отеле класса люкс, или просто одна спокойно проведённая ночь в чистом и приятном отеле. Гостям гарантировано высокое качество обслуживания в любой точке мира. К сегодняшнему дню, "Rezidor Hotel Group" стал одним из наиболее быстро растущих гостиничных компаний в мире, со своими пятью отдельными гостиничными брендами. Каждый из этих брендов тщательно позиционирован и фокусирован на глобальный конкурс:

- Radisson Blu - стильный бренд с четырьмя плюс одной звёздочкой
- Park Inn - молодые и инновативные отели средней категории
- Country Inn - приятное пребывание по разумной цене
- Missoni - новое роскошество, новая генерация отелей класса lifestyle
- Regent – традиционное роскошество в наши дни

Отель „Park Inn” открыл свои ворота для туристов в небольшом городке Шарвар, славившемся своими Лечебной купальней и СПА-центром. 100 процентов акций отеля находятся в венгерской собственности, его эксплуатация осуществляется в рамках договора о менеджменте. Отель, построенный в 2006-м году в стиле *minimal design*, удовлетворяет все запросы, в распоряжении гостей имеются 223 номеров, большинство которых с балконом, имеются также и семейные номера, апартаменты. Отель уникален тем, что в нём одновременно присутствуют сразу три типа гостиниц: городская, бизнес- и СПА-гостиницы.

Персонал отеля составляет 106 человек. Работой персонала управляет директор отеля, вместе с группой руководителей отделов из 10-и человек. Конструкция отеля делится на четыре организационных уровня. На самом верхнем уровне находится директор отеля, под ним менеджеры – руководителей отделов, следующий уровень руководители групп, а на самом нижнем уровне работают сотрудники, работники физического и умственного труда.

Стратегия отеля

Стратегические цели отеля следующие:

- 100% профита
- 100% удовлетворённости гостей
- 100% удовлетворённости сотрудников
- 100% ответственности в бизнесе

При определении профита менеджмент пользуется **Индексом** управления ресурсами (Revenue Generation Index – RGI). Этот индекс складывается из занятости номеров, средней цены и показателя REVPAR (выручки на номер). Также важно проанализировать конкурентную долю отеля в рынке, то есть то, что по сравнению с достигнутыми результатами гостиниц с аналогичными возможностями, какой рейтинг может быть у данного отеля.

При рассмотрении **удовлетворенности гостей** целью является 100 процентная удовлетворенность гостей, в достижении которой можно упираться на фирменную философию отеля. Обещают 100 процентную удовлетворенность гостей, и в интересах достижения этого для каждого работника обеспечивают положительный тренинг гость/обслуживание и тренинг по рассмотрению жалоб Yes I Can! Это программа способствует призыванию работников отеля к освоению отличного поведения работника ресторанного бизнеса, индивидуального подхода к пребыванию гостей в отеле, правильного рассмотрения жалоб гостей.

Организационная философия отеля: модель Yes I Can! (YIC!), состоящая из двух основных элементов. Первый из них (YIC!) выполнение обещания, а второй - YIC! для руководителей. Первый тренинг обязательный для каждого работника отеля, а второй – для менеджмента. Самые важные темы на тренинге для менеджмента: распознавание совершенства, тренинг и развитие, полномочия, постоянное совершенствование, определение требований, тренировка YIC!-поведений и определение руководящих принципов. С тренингами YIC! тесно связана тренировка по возмещению ущерба, целью которой является научить работников тому, что жалоба представляет собой возможность для совершенствования ими своих услуг.

Раз в год отель участвует в программе **удовлетворённости сотрудников**, целью которой является: оценить уровень удовлетворенности работников условиями труда, своим отделением, руководством и отделом по HR (отделом управления человеческими ресурсами). Анонимно сданные анкеты рассматриваются внешней, иностранной фирмой. После этого руководители отделений разрабатывают план совершенствования/улучшение, потому что только довольный сотрудник способен хорошо работать.

В наши дни высоко ценится также и социальная ответственность компаний / фирм / отелей. В рамках программы „Responsible Business Program-RBP” (**Программа ответственного ведения бизнеса**) они во время повседневной работы доказывают своё призвание. Ответственному ведению бизнеса обучают в рамках внутреннего тренинга, каждый работник проходит обучение в течение 30 дней после поступления на работу.

Изложенные выше четыре стратегических фактора тесно связаны между собой.

Процесс оценки результативности работы отеля

Руководители различных уровней отеля ведут друг с другом регулярный, конструктивный и открытый диалог о результативности и возможностях развития / совершенствования. Проводить беседы по оценке результативности работы рекомендует родительской компанией два раза в год, а в обязательном порядке раз в год. В ходе беседы по оценке результативности работы сотрудники получают от своих руководителей конструктивную обратную связь о своей работе.

В рамках этого работник имеет возможность разделять свои взгляды и мнение о своей работе со своим непосредственным руководителем. Работники получают обратную связь

также и в течение рабочего дня, но оценка результативности работы является более формальным решением, в результате которого оценка каждого работника документируется. Целью оценки результативности работы является следующее:

- дать конструктивную обратную связь работнику о своей результативности
- осветить сильные стороны и те области, которые нуждаются в совершенствовании
- определить запросы по обучению, развитию и тренингам
- назначить цели, однозначные для всех.

Работникам и руководителям в подготовке к оценке, и в ходе оценки помогают следующие вопросы:

- **Рассмотрение результативности.** Что ты думаешь: О своей результативности – с тех пор, как ты работаешь в отеле? Насколько ты доволен сам собой? Чем не доволен? Что нужно было бы тебе исправить? Что нужно было бы тебе совершенствовать? Что думают твои коллеги о твоей работе?
- **О дальнейшей работе.** Что ты думаешь: Чего хотел бы ты достигнуть в будущем в своей работе? По твоему мнению, что самое главное в рамках отделения? Какие цели у твоего отделения?
- **Свое отделение.** Что ты думаешь: Как смотрят другие части отеля на твоё отделение? Каким считают тебя твои коллеги? Чем мог бы ты изменить это к лучшему?
- **Твой руководитель.** Хорошо ли работаете тебе с ним? Как ты мог бы улучшить атмосферу / отношение со своими коллегами на рабочем месте?
- **Мотивация.** Чем ты мотивируешься? Чего хотел бы ты достигнуть на фирме / в своей работе?
- **YES I CAN !** Как ты осуществляешь взгляд / подход YIC! в своей работе? Что значит для тебя YIC!? Как ты мог бы показывать / продвигать дух YIC!?
- **Триединство.** Лично Ты каким образом способствуешь удовлетворённости владельцев, гостей, коллег?
- **О гостиничном деле.** Как ты демонстрируешь, что являешься частью гостиничной фирмы? Как демонстрирует это твоё отделение? Как могло бы твоё отделение / вся наша гостиница поставить гостей ещё в большей степени в центр своего внимания.
- **О беседе для оценки результативности работы.** Рассмотрены ли все важные области? Рассмотрены и документированы ли все важные элементы?

В конечном итоге можно сделать такой вывод, что оценка результативности работы в гостиничном бизнесе оказывает непосредственное влияние на повышение уровня удовлетворённости гостей и качества обслуживания, а также и на повышение уровня удовлетворённости работников. Исходя из всего этого, было целесообразным проводить международные исследования, в рамках которых сопоставлялись бы практики, опыты и методы проведения оценки результативности работы гостиниц различных категорий.

Литература:

- Bakacsi Gyula- Bokor Attila- Császár Csaba- Gelei András- Kováts Klaudia- Takács Sándor (2004): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK, Budapest
- Fister Alexandra- Szretykó György (2013): A munkavállalói elkötelezettség mint a vállalati eredményesség egyik legmeghatározóbb tényezője. In: Humánpolitikai Szemle, május-június
- Fletcher, C.- Williams, R. (1985): Performance Appraisal and Career Development, London, Hutchinson
- Gyökér Irén (2005): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási anyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- Karoliny Mártonné (2010): Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny Mártonné- Poór József (szerk): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest
- Kiss Katalin (2005): A kompetencia és a teljesítményértékelés. In: Humánpolitikai Szemle, 1. szám
- Poór József (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest

- Poór József (2010): Munkakör- és kompetencia elemzés In: Karoliny Mártonné- Poór József (szerk): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest
- Poór József- Bencsik Andrea- Szretykó György- Ternovszky Ferenc (2010): Személyzetfejlesztési rendszer. In: Karoliny Mártonné- Poór József (szerk): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás, Complex Kiadó, Budapest
- Takács Sándor (2001): A vezetők és a beosztottak céljai a teljesítményértékelés során – egy hazai felmérés eredményei. In: Vezetéstudomány 11. szám.

TÜNDE MINORICS – TIBOR GONDA

The use of our gastro-cultural heritage in tourism

Abstract: A trend more and more dominant in recent years is an increasing demand for unique tourism products carrying local values. With the present study the authors intend to draw attention to the potentials of the use of local products in tourism. Our gastro-cultural assets through their heritage values and uniqueness can contribute to the development of a new, appealing supply structure of the tourism sector. The study presents nutrition-related customs and the relevance of the relationship between heritage, local identity, tradition and modernity in the gastronomy for the modern man. **Keywords:** gastronomy, culture, heritage, region, nutrition, habits, ethnicities, local identity. **Keywords:** gastronomy, culture, heritage, region, nutrition, habits, ethnicities, local identity.

Introduction

On the ever more diverse international market of tourism sector those destinations will be successful in the competition which are able to supplement and renew their traditional supply with unique and creative tourism products. A trend palpable all over the world is that a growing number of tourists are showing conscious consumer behaviour by looking for authentic local products, including the values of gastronomy as one of the most important factors. These days the cooperation with the tourism sector allows folk gastronomy, an important cultural heritage, to be preserved and renewed at the same time, to keep its value and to become an organic part of our everyday lives. In this process a greater emphasis must be placed during tourism product development on the gastronomic identity of a country. The birth of gastronomic identity is basically determined by three factors: the geographical position and the endowments of the respective country; the historical past of the country (including the ethnic amalgamations and impacts experienced in the course of history); and last but not least those creative craftsmen who renewed gastronomy and were the first to market products that have been characteristic to a certain country since then (FÜREDER-RÄTZ, 2009: 321-327).

The great value of Hungarian cuisine is in its diversity in which we can feel both the impacts of the peoples coexisting in the Carpathian Basin on each other's culture and of course the long occupation by the Turks and the Hapsburgs. The Hungarian gastronomic heritage is thus extremely varied and diverse; it is hardly known outside Hungary in the globalised world, but may be a real speciality for more demanding and conscious tourists, if integrated into the tourism supply of the country. This means that more care must be taken of the touristic management of our gastro-cultural heritage – our paper is a contribution to this effort.

The values of heritage in tourism

The way, form and organisation of nutrition are all cultural manifestations of a given nation, a community, a group of people. A diverse gastronomy has a strong correlation to the ordinary days, holidays and characteristic traditions, rituals of the people. Way of life is limited by diverse geographical, climatic and economic environments, narrowing down the range of ingredients of foods, the potential for producing certain foods or the access to them, but these factors also have an impact on the nutrient demand of humans. Variety of nutrition is increased by the substitution of certain ingredients or foods and their harmonisation with the rhythm of life, with the new situations in life. Nutrition thus has differentiated features characteristic of each culture, but can only partially be described with economic geographical aspects, as it has a strong correlation with the temporal changes of society and impacts caused by the encounters of different cultures.

Changes that are hard to follow are manifested in foods, diets and the order of meals. The methods of preparing foods, and the character of foods are influenced by technical equipment and the features of the ingredients, but the preparation method, the choice of spices, the number, quantity and frequency of meals, or local tastes and traditions, the judgement of certain foods by the locals also matter. The order of meals is always regulated, it may depend on the seasons, the working schedule, or the hierarchy of weekdays, special occasions and holidays.

Further differentiation of the nutrition systems may be caused by inner development but also an example from outside; on the other hand, it has several elements that will remain intact within a respective community in the longer run. These elements always have an important role in people's identity, and are considered as a kind of local heritage, local resource.

What correlation can we see between nutrition culture, community identity and heritage? If we start from the concept of tradition, we must think of a practice proven, important, necessary and useful for a community which is repeated for a relatively long time; or, if the community recedes from it, they will return to and get inspiration from it every now and then. On the other hand, the community continuously shapes this practice, in accordance with its current possibilities or needs. So when we think of traditions, we must also take into consideration their innovative character, the process of adaptation to the current needs of the community. All this, of course, is based on local knowledge, by some kind of redistribution of that, which promotes to a large extent the strengthening of local identity; at the same time it may be a breakout chance for e.g. communities excluded from developments.

Preservation of the heritage thus presumes respect for the community values, sticking to them and thereby presumes an attitude offering stability, which expresses two mechanisms, the balance and ever changing dynamism of the integration of new elements and the preservation of old structures. Nutrition culture shows several contemporary examples where tradition is integrated with today's lifestyle. Heritage is thus not an object or a phenomenon that is taken out from the passing of time, and a habit is not a replayed performance either but reality liveable for today's persons, a possible way of life. Adaptation to the most noble values can be seen also a kind of effort for the activities typical and natural for the given region and the traditional culture of the people living there, and for the encounter of space and time, past and present, modern and traditional, i.e. the ancestors and the descendants.

Continuous reproduction of the values of local culture is a prerequisite of the existence of community, as well. The passing on of the characteristics patterns and values of culture to the next generations, the recurring repetition is one of the most important mechanisms in culture. Traditions are thus the cultural memory of a community, an inventory of memories that stores the information necessary for the self-identification of the community (HOPPÁL, 2008: 12).

Nowadays we can see the increase and strengthening of the role of local cultural values. Communities seem to discover again that they have to rely on themselves in the first place in the solution of problems at local level. Ethnic consciousness, the focused demonstration of the identities of cultural groups is strengthening. On the other hand, the foundation of regional cooperations is the collaboration of the local communities in a wider circle, as well. A regional consciousness can only be built on the strong local consciousness of small communities, their voluntary cooperation. It is not accidental that the concept of identity gained more attention in the last decades of the 20th century: this concept is based just on the passing on of local cultural heritage, local traditions, because local traditions always mean a strong emotional identity. The acknowledgement of values, lifestyles, myths, beliefs, religions and languages, i.e. traditions is the foundation of cultural pluralism. Only the recognition of the existence of local traditions can safeguard cultural continuity (HOPPÁL, 2008:13).

The cultural characteristics, regional identity of the people living in the territory of the historical Baranya county, and the formation of different ethnographic groups were also influenced by the endowments of the landscape and the social and historical factors. Geographical environment determined the occupations of people living in the respective areas. Raw materials and potentials

offered by nature led to the birth of various occupations, handicrafts and farming methods over time. The population of peoples speaking different languages, the religious diversity, the range of their marital relations, and also their material culture, nutrition traditions, their clothing or the spread of their habits all allowed the differentiation of the respective historical ethnic groups. From the 16th century Serbs of orthodox religion fled in several waves from the Turks from the Balkans territory to Baranya, as did catholic Croats (Sokác and Bosniak) during the 17th century. The territories depopulated by the Turkish invasion were settled by the profane and the clerical landlords with German speaking ethnic groups on the turn of the 17th and 18th century, who populated mainly the Danubian region. The new settlers, using the possibility of free movement, migrated to other regions as well later, so it is hard to clearly separate them now on the basis of language or folk traditions, only. It is not a goal in this essay, anyway, we only wish to emphasize the multitude of factors shaping this varied landscape into a region with diverse nutritional culture.

The region bordered by the Danube and Dráva Rivers is an excellent demonstration of diversity. This is a region reaching right to the Ormánság and also to the Central Baranya hill ridge. The Inner Dráva Corner, i.e. Baranya Triangle was detached from Hungary by the peace treaty of Trianon, but the formerly single ethnographic character of the Hungarian folks still survived in some respects, despite the state border. The so-called Outer Dráva Corner, around the town Siklós has a population whose occupations, clothing and lifestyle show many similarities to their counterparts in the Inner Dráva Corner. Along the former Osijek–Buda military road, in the stead of the decreased population German and Croat ethnic groups were settled; also, after the expelling of the Turks, protestant Hungarians were invited here from the Kiskunság area in the late 17th century. The inhabitants of the Dráva Corner (Drávaszög), adapting to the geographical environment and making use of the rivers, the fertile soils and the climate, pursued fishing, plant cultivation, animal husbandry and viticulture as well. Their traditional diet was also adapted to this lifestyle and the raw materials offered by the natural environment. Widespread is the cultivation of several fruits and vegetables, and of red pepper used for many purposes. The cuisine of the Germans settling here was also markedly adapted to the regional endowments. The foundation of this was the German gastronomy, supplemented by the habits taken over from the other ethnic groups living here. They preserved the traditional foods of their original living space, especially the ones made from flour and potatoes, but their preparation was palpably influenced by impacts from the new environment, above all the use of the already mentioned paprika as a new spice. There were other plants that they met in this region first, e.g. tomato and pumpkin, peach, and also maize as a human food.

In direct touch with the region above, also along the Croatian–Hungarian border, along the Dráva River and the Fekete-víz (“Black Water”) we find the micro-region called Ormánság. The main occupation of the Croat and Hungarian speaking inhabitants used to be fishing and animal husbandry here as well. After the regulation of the rivers and deforestations, the size of land available for farming increased, and they were mainly used for the cultivation of cereals. The typical dishes include many fish meals, like in the Drávaszög region. Fish was smoked and also grilled on open fire and ember, put on sticks fixed in the ground, like in the Drávaszög. Snails were considered as a delicacy, as were the many species of mushrooms. White pudding is a speciality here, as is sausage made from lungs, but pig slaughters were widespread in winter, especially on the week before Christmas all over Baranya, in all ethnic groups, as was the making of smoked foods including black pudding and sausage.

The coexistence of ethnic groups with different cultures and languages will necessarily lead to interactions. Not only Germans took over the foods of their new home, Hungarians also learned from them. The sausage called “stifolder” (*Stifuller*) was taken over by the Hungarians from South Baranya Germans, both the method of making and the name. This salami speciality is seasoned with black pepper in the original home, Germany, while Germans living in Baranya use red pepper intensively.

As we have already mentioned, this region is very much characterised by favourable natural endowments that allowed traditional animal husbandry and plant cultivation, farming in home-steads, the diversity of foods simple but made from varied ingredients and also made possible a small-scale food processing industry. The history of nutrition shows a development accepting, mixing and integrating good ideas, which is a synthesis of ancient Asian nomadic, German, Italian, South Slav, Turkish, Austrian, French and Hungarian gastronomies.

The nutrition habits of neighbouring gastronomic regions are usually not sharply separable; there is a broad transitory zone, in fact, parallel to the transition of the nutrition habits the arrangement of gastronomic regions also changed continuously, and they are overlapping with the ethnic or political borders only in exceptional cases. The development of these regions is only known relatively precisely since the 18th century: at that time we could already see the existing or unfolding regional characteristics still tangible today, existing irrespective of the state borders.

The role of community heritage in all communities is common knowledge, common goals, and strengthening by the “us” conscience. This is how it fulfils its community stabilising role, the maintenance of the sense of belonging to the local society, and by re-learning also the information preserving function. Heritage becomes an organically integrated part of identity if the members of the community experience heritage as a medium from which they live, if they are proud of it and active participant practicing it, if they consider heritage-related knowledge as their own and sensitively protect it. Community knowledge often becomes a symbol on the basis of which social groups define themselves as communities. The most realistic and powerful protection of these heritages is provided by “local protection”, i.e. the protection of the society in the respective settlement, which operates as a filter and allows freedom and creativity. Heritage thus means a living practice interpreted in the present, owned and upgraded by the communities, which is a part of group, settlement, regional, national, European and international community identity (ERDŐSY-SONKOLY, 2005: 73-78).

The use of heritage in tourism is more and more becoming an economic interest. Past that cannot be erased from human memories is a constantly renewable resource. We may encounter in some places the reconstruction of the heritage, elsewhere the practice of creating the heritage in order to substitute the missing community memory, and later this becoming the heritage, in fact, part of the identity of the respective community. The essence thus is the living practice that is adapted to the present, the needs of humans living now and does not conserve past, in fact, upgrades the values of the past.

Nutrition then is an organic part of local culture, local culture is a constant source of inspiration for it, and it is continuously adapted to the topical needs of the local communities. Gastronomic culture is a manifestation of community culture that shows at the same time the specific lifestyle of the people living in the region, different reactions to changes but also the hospitality of the communities, or their innovative capacities and creativity adapting to the needs and possibilities of the different generations.

Gastronomy and gastronomic culture together express the relationship between pleasure and the eating habits, i.e. the human demand that nutrition, in addition to its health preservation function, should express the striving for a quality life by its diversity, the selection of special foods for special occasions and the conditions of the consumption. In the light of this, local gastro-cultural heritage may be suitable for the spread of the diversity and quality of European gastronomy and can contribute to the development of the economy, including, among other things, catering industry, tourism, food processing industry and researches.

Conclusions

The diversity of the Hungarian cuisine, its continuous development and not last the still existing knowledge of the elder generation, which may be taken as gastro-cultural heritage, may be a firm foundation for the utilisation of these values in tourism. A stronger focus on the gastro-cultural heritage may be a contribution to the innovative renewal of several touristic products.

The Hungarian actors of rural tourism, ecotourism and enological tourism have evidently discovered already the potential in local products the our gastro-cultural heritage of the country, and are doing their best to valorise these values and make use of them in their touristic activities. By a lucky coincidence, the tender system of the recent years also supported and promoted this process (Gonda 2012: 233-245).

We believe then that the era of the Hungarian gastronomy ruled by the image of “paprikash and goulash” is over, and we are witnessing the birth of a new practice of gastronomy that focuses more on values. As a result of this process, Hungarian cuisine can be “exciting” and recognised again. There is enormous work to do, on the other hand, until Hungarian gastronomy, including our gastro-cultural heritage, becomes a pull product of Hungary on the international markets.

References

- Egyezmény a Szellemi Kulturális Örökség Megőrzéséről (Convention on the Preservation of Intellectual Cultural Heritage). 17 October 2003, Paris <http://www.szellemiotrokseg.hu/files/letoltesek/9.pdf> (Downloaded 12 November 2013.)
- Erdősy Péter – Sonkoly Gábor: A kultúra melankóliája. A kulturális örökség fogalmának megjelenése (The melancholy of culture. Appearance of the concept of cultural heritage). *Világosság* 2005/6. 73-90.
- Füreder Balázs - Rátz Tamara: Gasztronómiai örökség és identitás Magyarország turisztikai marketingjében (Gastronomic culture and identity in the tourism marketing of Hungary). In: *Örökség és Turizmus*. Pécs: PTE TTK 2009. 321-327.
- Gonda Tibor: A helyi termék reneszánsza (Renaissance of the local products) . In: *A kultúra turizmusa, a turizmus kultúrája*. Aubert A. – Gyuricza L. – Huszti Zs. (eds.) Pécs: ID Research Kft./Publikon Kiadó, 2012. 233-245.
- Hoppál Mihály: Hagyomány és identitás (Tradition and identity). In: *Szellemi kulturális örökség – a megőrzés útjai*. Csonka Takács, Eszter (ed.) Budapest: Európai Folklór Intézet, 2008. 12-18.
- Táplálkozás. Magyar Néprajzi Lexikon (Word ‘nutrition’ in the Lexicon of Hungarian Ethnography). <http://mek.oszk.hu/02100/02115/html/5-415.html> (Downloaded 10 December 2013)

GYÖRGY MUIY– ZSOLT NEMESKÉRI

Competences of Career Guidance Professionals

Summary of a Research Programme

Counselling has a wide range of functions, therefore it can be addressed with many meanings, there are different types and levels and, of course, it has got several accepted definitions in literature.

Career choosing procedures show a special complexity both from the individual or the society's point of view. In personal lifestyle complexity appears by processing interdisciplinary knowledge, which includes not only the quality of self-recognition but the content of the given professions, furthermore, those possibilities that society can provide. This knowledge and pieces of information are partly out of the disciplinary knowledge given by school so it required personal effort from the individual to acquire them. These personal ambitions do not characterize whole age-groups therefore to attain these pieces of information "counselling" was necessary or/and preparing the decision making about career choice in school.

From social point of view complexity would concern mostly the cooperation of guidance which has been realized neither before nor after the social regime. In the phases controlled by the Ministry of Social Affairs and Labour career choosing procedures were influenced by the needs of labour market. In the periods controlled by the Ministry of Culture and Education bigger emphasis was put on the development of the students' learning abilities than taking the real economical possibilities into consideration. Researches proof that career choice is determined mainly by families which include, of course beside the socio-cultural background, the value system, too.

The research gave the following results: the BA in Human Resource Administration (Szent István University- Faculty of Economic and Social Sciences, Career Planning and Pedagogical Institute) deals less with Information and Communication Technology and office administration but it gives profound knowledge about the aspects of counselling regarding labour market and provides more theoretical knowledge about the world of professional career, the possibilities of vocational training and postgraduate courses. Students graduated in Andragogy BA with Specialization in Employment Counselling (Szent István University- Faculty of Economic and Social Sciences, Career Planning and Pedagogical Institute) have knowledge about labour force, have the ability of adapting to and cooperating with other people. They are able to help to develop the self-definition of those who apply for counselling, give information about the work possibilities, promote the individual needs, lead individual or group developing activities and organise complex labour market programmes. They are aware of the fundamental theories and practise of interdisciplinary correlation of field orientation and career choosing, but they do not have enough knowledge about dealing either with more serious conflicts or career questions in connection with career choice, office administration or Information and Communication Technology relating to their work. The teaching office which was founded in the University of Pécs Faculty of Adult Education and Human Resources Development is a great help for students to obtain knowledge about office administration. The Career Orientation Teacher (Szent István University - Faculty of Economic and Social Sciences, Career Planning and Pedagogical Institute), knowing interdisciplinary aspects, having sufficient social competences and being aware of the decision making mechanisms, helps school, career and later work choice of students'. They have knowledge about the education system, the possibilities in higher education, the labour market, and the target

groups with different special needs, they are able to operate their social networks exceptionally well, they are committed to transmit the philosophy and methods of career orientation and life-long learning. Students graduated in Social Pedagogy BA with Specialization in Counselling (Eszterházy Károly College) have sufficient knowledge about labour force, vocational training and postgraduate courses relating to the world of professional career. They acquired the theoretical and practical knowledge necessary for the methodology of counselling, career orientation and professional life planning. During the training counselling practice and supervision were provided for the students. Students graduated in psychology (Eötvös Loránd University) and in student counselling do not have knowledge either about career orientation or labour market.

Based on the analysis the workgroup made the following suggestion:

In the preparation process of counselling activity Wiegiersma's conception model is accepted which provides five levels in the counselling procedure.

The Hungarian gradual training gives allowance for the first three levels:

- 1.) level Counselling by giving information
- 2.) level Complex decision making situation (giving greater amount of information)
- 3.) level Decision making with serious inner conflict

For the following levels knowledge acquired in postgraduate education is necessary.

- 4.) IV. level Focal counselling
- 5.) V. level Psychotherapy

Based on the international comparison it can be said that preparing for administrative activity and for developing competences in Information and Communication Technology both get less emphasis in higher education.

Thinking in learning results and regulation has started to spread in more and more countries. In several educational and training systems the decision of giving out degrees are made based on the learning results achieved in this system.

In this way the qualifications received in the national qualification systems can become comparable. The comparison on objective bases essentially requires the existence and work of **effective and reliable quality assurance systems** on the different levels of education and training. Only this guarantees that the given qualification really assures the knowledge, competences and abilities defined for that level.

To join the European Qualifications Framework (EQF) can be clear and successful in that case, if the qualifications on the different educational systems and branches are assigned by uniformly defined learning results (by so called descriptors). In some European countries (Ireland, Scotland etc.) such national qualification framework has been working for several years that builds output on learning result.

The learning-result-based approach of qualifications practically examines following things in connection with students when they have finished a given training/ learning phase: what level of knowledge they could achieve, how well they understand it, and how well they are able to analyse this knowledge, how they can apply this knowledge or whether they acquired the necessary competences for the efficient and autonomous operation of that given field.

The Authors

ANDREEVA E.N., a third year postgraduate, «Moscow State Regional Institute of social and humanitarian studies», Kolomna, Russia.

DAVLETSKHINA L. A., PhD student of MESI Socio-Economic Statistics Department.

ÁSVÁNYI ZSÓFIA assistant professor, Head of Institute of Human Resources Development, University of Pécs, Faculty of Adult Education and Human Resources Development.

DOBRAI KATALIN is an associate professor at the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs. Her main teaching assignments include Leadership and management and Knowledge management. Her research interests focus on knowledge management and organizational learning in knowledge-intensive businesses, and the professionalization of nonprofit organizations. She has been a participant of several research projects funded by the Hungarian government and the European Union.

FARKAS FERENC is a full professor at the Faculty of Business and Economics at the University of Pécs. His teaching areas include change management, organizational behavior, and leadership. His research interest focuses on nonprofit management and leadership, and human resource management. He has been the team leader of Hungarian and international projects, financed by the European Union and the Hungarian government. He holds positions of Board of Directors and Board of Trustees in for-profit- and nonprofit organizations.

GONDA TIBOR, dr., senior lecturer, Illyés Gyula Faculty of the University of Pécs, Department of Economics and Tourism Studies.

GRIGORYEVA O.N., postgraduate student, Kalashnikov Izhevsk State Technical University

KARMANOV M. V., Doctor of Economics, Professor, Head of the Socio-Economic Statistics Department, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)

KHOMENKO E.B., candidate of economic science, assistant professor, Kalashnikov Izhevsk State Technical University.

KOLTAI ZOLTÁN dr., Ph.D., Assistant Professor, Vice-dean (University of Pécs, Faculty of Adult Education and Human Resources Development, H-7633 Pécs, Szántó K. J. str. 1/B, e-mail:koltai.zoltan@feek.pte.hu)

KROSHILIN S. V., Assistant Professor, Gaou VPO "MGOSGI"

KUCHMAEVA O. V., Doctor of Economics, Professor, Socio-Economic Statistics Department of Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics

MACHIMOV A.S. Master's degree student, Karaganda Economic, University Kazpotrebsoyuz.

MEDVEGYEVA E. I., Assistant Professor, Gaou VPO "MGOSGI".

MINORICS TÜNDE, dr., senior lecturer, Faculty of Adult Education and Human Resources Development, University of Pécs.

MURAVLEVA V.V., assistant lecturer, Gaou VPO "MGOSGI"

PANKÁSZ BALÁZS, assistant lecturer, University of Pécs, Faculty of Adult Education and Human Resources.

Pesha A. V., PhD student, Department of Economics Labor and Human Resources. Ural State Economic University, Ekaterinburg.

POLISHCHUK E.A., PhD, Assoc. Department "Economic Theory" Izhevsk State Technical University im. M. T. Kalashnikova.

SEBŐK MARIANNA: Certified human organizer, PhD student of the University of Pécs, Doctoral School of Earth Sciences. Research field: workforce mobility in Hungary, challenges of spatial mobility at present. Winner of HR Oscar prize in 2013. As of 2011, HR and organizational development director of the Hungarian National Asset Management Inc. (MNV)

SHEREMETOV D.A., senior lecturer "Economic Theory" Izhevsk State Technical University im. M. T. Kalashnikova. mail: ekonteor@istu.ru

STEPANITSKAYA O. A. The Head of International Programs and Projects Center Karaganda Economic University of Kazpotrebsoyuz.

SULTANOVA A., Master's degree student, Karaganda Economic, University Kazpotrebsoyuz.

SZRETYKÓ GYÖRGY, Candidate, Habilitated Doctor, Head of Department, Associate Professor, Institute of Liberal Arts and Social Sciences, Apáczai Csere János Faculty, University of West Hungary. Head of Department of Development of Human Resources, Director of Human Resources Counselling M. A. Program Co-Chairman of Academic Board of Economy/Law/Social Sciences, Veszprem, Hungarian Academy of Sciences (szretyko@atif.hu)

TARASOVA S. M. associated professor of Department of Human Resources Management, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics.

Vasiljev L.V. associated professor, Izhevsk State Technical University im. M. T. Kalashnikova.