Вопросы

1. Понятия организации: концепция жизненного цикла организации

2. Акционерное общество: понятие, виды, значение

3. Оценка сотрудников

4. Условия эффективности управленческих решений

5. Попытайтесь сформулировать программу Вашего профессионального развития по следующим критериям: сильные стороны, возможности улучшения, дальнейшее развитие существующих сильных сторон (конкретные мероприятия). Каковы Ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо в будущем получать знания

Литература

## 1. Понятия организации: концепция жизненного цикла организации

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда "менеджмент" как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово "организация" стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия "организация" можно выделить следующие.

организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям

наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели, которую принимают как общую все члены данной группы;

наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

*Элементы организаций*

|  |
| --- |
| Организация |

|  |
| --- |
| Единство цели |

|  |
| --- |
| Совместный труд |

|  |
| --- |
| Наличие не менее 2-х человек в группе |

|  |
| --- |
| Формальные организации |

|  |
| --- |
| Неформальные организации |

Таким образом, организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Концепция жизненного цикла организации.

"Жизнь" организации подобна жизни человека, времени существования любого предмета труда или услуги. Она имеет свои фазы и особенности развития.

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд стадий начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации.

На рисунке представлено пять основных фаз развития организации, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, стиль руководства, задачи и организацию труда.

*Фаза 1* - рождение организации. Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача - выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли.

*Фаза 2* - детство и юность. Отличительные особенности: главная цель - кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача - укрепление и захват своей части рынка; организация труда - планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

*Фаза 3* - зрелость. Главная цель - систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача - рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда - разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

*Фаза 4* - старение организации. По сути это высшая ступень зрелости. Главная цель в развитии организации - сохранить достигнутые результаты (остаться на "завоеванных" позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача - обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участия в прибылях.

*Фаза 5* - возрождение организации. Главная цель на этой фазе развития состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост - за счет коллективизма; главная задача - омолаживание; в области организации труда - внедрение НОТ, коллективное премирование.

## 2. Акционерное общество: понятие, виды, значение

Акционерным обществом признается коммерческая организация, уставной капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров по отношению к обществу.

Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Общество имеет гражданские права и исполняет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных республиканскими законами.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные не имущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Отдельными видами деятельности общество может заниматься только на основании лицензии.

Общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в установленном республиканскими законами порядке.

Общество в праве в установленном порядке открывать банковские счета на территории Республики Казахстан и за ее пределами.

Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место его нахождения.

Общество вправе иметь бланки и штампы со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не отвечает по обязательствам государства и его органов.

Общество может быть открытым или закрытым, что отражается в его уставе и фирменном наименовании.

Акционеры открытого общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого общества. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу с учетом требования настоящего республиканского закона и иных правовых актов Республики Казахстан. Открытое общество в праве проводить закрытую подписку на выпускаемые им акции, за исключением случаев, когда возможность проведения закрытой подписки ограничена уставом общества или требованиями правовых актов Республики Казахстан.

Число акционеров открытого общества не ограничено.

Общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается закрытым обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Число акционеров закрытого общества не должно превышать пятидесяти. В случае если число акционеров закрытого общества превысит данный предел, указанное общество в течение одного общества должно преобразоваться в открытое.

Общества, учредителями которых выступают в случаях, установленных республиканскими законами, Республика Казахстан, областной или городской акимат, могут быть только открытыми.

Уставной капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами.

Уставной капитал общества определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Номинальная стоимость всех обыкновенных акций общества должна быть одинаковой.

Общество в праве размещать обыкновенные акции, а также один или несколько типов привилегированных акций. Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должна превышать 25% от уставного капитала общества.

При учреждении общества все его акции должны быть размещены среди учредителей.

Все акции общества являются именными.

Минимальный уставной капитал открытого общества должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера заработной платы, установленного республиканским законом на дату регистрации общества, а закрытого общества - не менее стократной суммы минимального размера заработной платы, установленного республиканским законом на дату регистрации общества.

Общество обязано выплатить объявленные по каждому типу акций дивиденды.

Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли общества за текущий год.

## 3. Оценка сотрудников

1. Трудовая деятельность работников любого предприятия осуществляется в соответствии с двумя видами норм: императивными, навязываемыми силой принуждения (технологии, инструкции, предписанные методики, организационные документы и т.д.), и нормами культуры (умениями, навыками, традициями и т.п.), свойственными каждому работнику. При этом центральную роль играют нормы культуры - ни под каким силовым давлением работник не сможет делать того, чего нет в его системе умений, навыков и традиций. В случае превышения требований императивных норм над нормами культуры работник не сможет выполнять императивные нормы. Если нормы культуры совпадают с требованиями императивных норм, то последние во многом становятся излишними: работника не нужно заставлять трудиться так, как это определяется его нормами культуры, потому что для него это единственно возможный способ работы. Если требования императивных норм ниже уровня культуры работника, он, не испытывая самореализации в труде, постепенно теряет к нему интерес, и его дальнейшее участие в трудовом процессе может быть обусловлено только причинами, не связанными с собственно содержанием труда, например, необходимостью заработка, желанием пообщаться с товарищами по работе и т.д. - следовательно, в этом случае не исключено некачественное выполнение работы из-за отсутствия мотивации. В другом случае работник, в поисках самореализации, начнет сам для себя усложнять задания и тратить на их выполнение больше времени и иных ресурсов, чем предусмотрено технологическими и организационными документами. Таким образом, различие императивных и культурных норм, независимо от направленности этого различия, всегда ведет к ухудшению качества результатов труда и его дезорганизации.

2. В отношении трудовой деятельности работников руководителем ставится несколько задач. Первая из них, возникающая в ситуации соответствия императивных и культурных норм, - это задача воспроизводства деятельности. В случае превышения требований императивных норм над нормами культуры работников необходимо найти пути изменения этих культурных норм либо замены кадров. Последний способ не может быть рекомендован без крайней необходимости, так как дестабилизирует социально-психологический климат в коллективе, причем возникающие конфликты, как правило, деструктивны и не носят продуктивного, стимулирующего характера. Лучшим вариантом, которым не следует пренебрегать до тех пор, пока он вообще возможен, является стимулирование работников к изменению норм их культуры до соответствия требованиям императивных норм. Если же нормы культуры работника выше требований императивных норм, необходимо найти для этого работника более подходящее место или даже вообще отказаться от его услуг.

3. Воспроизводство деятельности работников требует восстановления их способности трудиться и мотивации к дальнейшему участию в трудовом процессе. Одно из важнейших условий воспроизводства - оплата труда, удовлетворяющая обоим требованиям. Работник будет считать оплату достаточной, если она достаточна для удовлетворения нужд самого работника и его иждивенцев в соответствии со сложившимися у них традициями потребления. Но независимо от субъективной оценки уровня заработной платы работником, она будет достаточной для воспроизводства его деятельности в плане мотивации к участию в трудовом процессе, если на другом месте работы он не сможет получить более высокооплачиваемой работы, т.е. если уровень оплаты труда будет соответствовать точке равновесия спроса-предложения на рынке трудовых ресурсов.

Возможны ситуации искусственного снижения равновесно-рыночной оплаты труда до уровня, недостаточного для восстановления способности работника к труду. Такие ситуации могут возникнуть, например, в случае сговора работодателей. Однако подобные действия ведут к фактическому прекращению воспроизводства. Поэтому работодатель при назначении оплаты труда на каждом рабочем месте должен учитывать как конъюнктуру рынка трудовых ресурсов, так и необходимость восстановления работоспособности, и фактически сложившиеся у работников традиции потребления.

Таким образом, *оплата труда есть одна из составляющих механизма воспроизводства* трудовой деятельности работников.

4. При несоответствии норм культуры работника требованиям императивных норм возникает задача *развития* фактически выполняемой работником деятельности. Воспроизводство "плохо" осуществляемой деятельности означает, что и завтра она будет осуществляться "плохо". Необходимо ее качественное изменение, обусловленное изменением норм культуры работника.

Проблема состоит в том, что следование в деятельности собственным стереотипам для всякого человека приобретает значение ценности. Отказ от стереотипов болезнен. Чтобы заставить человека отказаться от выработанных стереотипов, нужно поставить его в ситуацию, когда для реализации каких-то иных ценностей человек должен будут отказаться от ценностей-стереотипов. В этом сущность *стимулирования как одного из компонентов механизма развития* деятельности работников.

Обычно применяемые методы стимулирования работника к отказу от стереотипов основаны на применении поощрений или/и наказаний.

Поощрение означает, что в виде "компенсации" за отказ от стереотипа как ценности работнику предоставляется возможность реализации какой-то иной ценности. Наказание означает, что в случае отказа от изменения своих стереотипов, "несогласия на боль" работник будет поставлен в ситуацию, когда он не сможет реализовать более значимые для него и обычно реализуемые ценности, т.е. испытает еще более сильную "боль".

Примером такого воздействия является уголовная ответственность за нарушение некоторых государственных стандартов. Стандарт - одна из разновидностей императивных норм. Если работник нарушает его в силу недостаточной квалификации или недисциплинированности, он должен понести наказание вплоть до лишения свободы. Последнее означает, что человек будет лишен реализации весьма существенной для него ценности. Работнику придется выбирать между отказом от стереотипов неквалифицированной или неорганизованной работы и отказом от свободы; при этом выбор почти всегда будет сделан в пользу развития.

Наказание должно быть очевидным образом сопряжено с системой ценностей работника, иначе оно превращается в формальность. Работник, для которого безразлично общественное мнение о его работе, не реагирует на выговоры и иные дисциплинарные взыскания, не доводя дело только до возможности увольнения. "Деидеологизация" и связанная с ней потеря ценностей, кроме материальных, практически свела на нет эффективность дисциплинарных взысканий, предусмотренных КЗоТ, по отношению к достаточно широкому кругу работников. Восстановление значения моральных стимулов (как поощрительных, так и связанных с взысканиями) должно рассматриваться каждым руководителем как важнейшая задача, если он хочет иметь в руках достаточно широкий арсенал средств стимулирования. Возможные механизмы такого восстановления требуют отдельного рассмотрения.

Эффективность наказания как стимула превосходит эффективность поощрения. Перспектива лишиться возможности реализации привычных ценностей - более сильнодействующее средство, чем перспектива реализации каких-то дополнительных ценностей. Однако, системы стимулирования, построенные исключительно на наказаниях или с преобладанием наказаний, имеют негативные морально-психологические, а в больших масштабах - и социально-политические последствия. Поэтому в системе стимулирования наличие мер поощрения обязательно.

Сами по себе поощрение или наказание не создают мотивации к выполнению некоторого акта трудовой деятельности в соответствии с императивными нормами, так как применяются *после* выполнения или невыполнения этих норм. Стимулом, действующим до совершения этого акта является *знание о неизбежности* применения мер поощрения или наказания. Если в практике управления наблюдаются "срывы" мероприятий по поощрению или наказанию сотрудников, заслуживших это в соответствии с принятыми нормами стимулирования, механизмы стимулирования просто перестают существовать. У работников возникает ощущение, что нарушать императивные нормы можно безнаказанно, а развиваться не стоит, так как поощрения все равно не дождешься - "начальство обманет".

Итак, если несоблюдение императивных норм влечет за собой значимые для работника санкции, то знание о неотвратимости этих санкций заставляет работника стремиться к изменению норм культуры. Если развитие работника, приобретение им новых норм культуры, соответствующих императивным нормам, влечет за собой поощрение, то знание об обязательности этого поощрения также мотивирует работника к изменению норм культуры.

5. Возникает вопрос - почему для поощрения или наказания работника необходимо привлекать какие-то другие ценности, кроме тех, которые непосредственно определяют трудовой процесс. Ответ, подробно обсуждавшийся в работе, состоит в том, что выполнение назначения предприятия, его функции в окружающей социально-экономической среде не лежит в системе ценностей его работников. Иначе говоря, никто или почти никто не приходит на автомобильный завод, чтобы выпускать автомобили, на металлургический завод - чтобы плавить сталь и т.п. Люди приходят на то или иное предприятие ради заработка, общения в коллективе, работы на престижном предприятии - и лишь при оптимальном стечении целого ряда обстоятельств возможна самореализация человека в производственной деятельности - но и в этом случае самореализация связана с выполнением определенных профессиональных процедур, а не внешних функций предприятия.

Но в таком случае процедура стимулирования, по существу, представляет собой манипуляцию, когда человека вынуждают делать то, что не входит в его систему ценностей, выставляя перед ним либо "приманку" в виде поощрения, либо угрозу наказания, связанные с совершенно иными ценностями.

Отрицать манипулятивный характер стимулирования, с нашей точки зрения, невозможно. Однако отсюда еще не следует его этическая неприемлемость.

Как представляется, манипуляция безнравственна, если создает конфликт навязываемых норм со сложившимися ценностными ориентациями человека и если эти ценностные ориентации сами не противоречат интересам общества.

Манипуляция не может быть безнравственной, если навязываемые с помощью стимулирования нормы культуры заполняют вакуум, образовавшийся вследствие отсутствия стереотипов, необходимых с точки зрения общества или отдельной организации, и при этом не противоречат ценностным ориентациям человека и общества. Иначе говоря, манипуляция, ведущая к развитию личности без ломки сложившихся ценностных ориентаций, нравственно допустима.

Если же освоению норм культуры мешают не только сложившиеся стереотипы деятельности, но и более глубокие ценностные ориентации человека, определяющие принципы, цели и средства его жизнедеятельности, то применение стимулирования этически не оправдано и неэффективно. В таких случаях можно действовать только через рефлексию норм и включение сферы *ratio* в процесс глубоких личностных изменений. Для того нужны принципиально иные средства личностной проблематизации, демифологизации и другие, применяемые, например, в организационно-деятельностных играх.

6. Из сказанного вытекает, что стимулирование работника должно опираться на его ценностные ориентации и, в силу этого, учитывать индивидуальные различия ценностных ориентаций.

В этом смысле необходимо с известной осторожностью относиться к такому привычному инструменту стимулирования, как премирование. В недавнем прошлом (а в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях - и сейчас) заработная плата работников определялась жесткими тарифными сетками, и всякая индивидуализация оплаты труда требовала каких-то псевдо-легальных действий, например, маскировки увеличения оплаты премированием. В сегодняшних условиях, когда в большинстве организаций работодатель вправе индивидуально назначать уровень зарплаты каждому работнику, необходимость маскировать оплату труда премированием отпадает. Премии можно и нужно вернуть изначальный смысл стимула к совершенствованию. Но в этом случае ожидание премии должно быть связано с необходимостью достижения каких-то изменений в себе, в собственной культуре. Премия как стабильная добавка к зарплате никого ни к чему не стимулирует.

Денежный стимул, при всей универсальности денег как средства приобретения возможностей в рыночной системе, не является универсальным. Разные люди хотят разного. Для кого-то большей ценностью является свободное время, и его можно стимулировать возможностью предоставления сокращенного рабочего дня, неполной рабочей недели. Для большинства людей в какой-то мере сохранили значение моральные стимулы, связанные с публичным признанием их заслуг и успехов.

Поэтому написание единых и незыблемых положений о премировании, награждении почетными грамотами и т.п. в настоящее время представляется нецелесообразным. И в то же время каждый работник должен знать, что его ждет в случае, если он добьется или не добьется тех или иных изменений своих норм культуры.

7. Исходя из изложенного, представляется, что наилучшим средством правового нормирования поощрений и наказаний с учетом индивидуальных различий ценностных ориентаций работников является контракт.

В последние годы заключение контракта с каждым работником почему-то рассматривают только с точки зрения расширения применимости срочных трудовых договоров. Но в рамках действующего КЗоТ такого расширения не происходит. А возможности контракта в индивидуализации условий найма до сих пор почти не используются. Более того, эти возможности практически сводятся на нет применением всевозможных типовых контрактов, заключение которых вообще лишено смысла.

Индивидуальные контракты не могут расширить сферу применения наказаний далее того, что позволяет КЗоТ, - перечень дисциплинарных взысканий остается незыблемым. Однако индивидуализация поощрений практически не имеет ограничений.

Итак, работодатель и работник на договорных началах должны установить следующее:

а) каким императивным нормам должен соответствовать работник с момента вступления в должность, какова равновесная цена такого труда на рынке, каковы требования работника в плане удовлетворения сложившихся стереотипов потребления (это, во многом, определяется оплатой труда на предыдущих местах работы) и поддержания работоспособности - на этой основе стороны договариваются о размере оплаты труда при соблюдении перечисленных императивных норм; эти нормы должны быть перечислены в контракте или приложены к контракту;

б) каким императивным нормам должен соответствовать работник в близкой и отдаленной перспективе, какие поощрения будут применены в случае, если он достигнет этого соответствия: должностное продвижение, изменение оплаты труда, предоставление особых графиков работы, иных льгот и преференций, меры морального поощрения и др.

Наказание в случае, если соответствие работника новым императивным нормам в установленный контрактом срок не будет достигнуто, не может быть запланировано, так как подобные взаимные обязательства работника и работодателя не предусмотрены КЗоТ. Но работодателю следует продумать и заложить в систему управления персоналом, в том числе, в контракты, меры по предотвращению потерь от того, что кто-то из работников не выполнит обязательств по изменению норм культуры, например, по повышению квалификации, и на предприятии в нужный момент не окажется соответственно подготовленных кадров. Так как отношения работодатель - работник не являются гражданско-правовыми, использовать в контрактах норму гражданского права о возмещении упущенной выгоды при действующем КЗоТ не представляется возможным.

Одним из наилучших путей решения описанных задач контрактации представляется изложение в контракте плана карьеры работника. Такой план должен оставляться на основе "стыковки" двух программ: программы развития производства, составляемой работодателем, и программы личностного и профессионального роста, составляемой работником, возможно, с помощью службы управления персоналом.

Разработка таких программ, их взаимное согласование, составление системы контрактов, основанных на указанных программах и данных анализа личностных и профессиональных качеств и запросов работников, разработка мер снижения потерь при невыполнении работником контрактных обязательств - все эти работы должны, с нашей точки зрения, войти в перечень функций служб управления персоналом.

## 4. Условия эффективности управленческих решений

В неспокойное время мы живем. Крупные и маленькие бизнесы упираются изо всех сил, стараясь удержать свой бизнес на плаву. Кому-то это удается, кому-то нет. И прямой зависимости от размера предприятия, от наличия ресурсов, похоже, нет. Все больше практики и теоретики бизнеса начинают говорить о том, что "человеческий фактор" становится все важнее и важнее. Появляются новые подходы к управлению людьми в организациях. Кто-то свято верит в команды, кто-то в управление проектами. Питер Сенге с соавторами в своих книгах "Пятая Дисциплина" и "Танец Перемен" говорит о необходимости постоянного обучения и управления изменениями.

Человек как личность - человек как ресурс - человек как объект управления - человек как личность.

Давайте рассмотрим человека и управление им в исторической перспективе.

А. Кто был человек в племенном строе. Можем ли мы говорить о нем как о ресурсе или как об объекте управления. Думаю, вряд ли в условиях, когда каждый человек исполнял свои индивидуальные и уникальные функции в племени и принимал оперативные решения самостоятельно. Инструкций о том, что можно, а что нельзя еще не было. Был личный и племенной опыт. Человек не был просто ресурсом, он был важен сам. А с учетом отсутствия теорий управления он не был и объектом этого управления. В племени человек представляет собой личность с ее уникальными качествами, и именно эта уникальность и ценилась племенем. Это был достаточно долгий период истории человечества.

Как же управлялось поведение членов племени? Принуждение? Вряд ли как основной метод. Необходимость выживать всем вместе, скорее всего, приводила к тому, что члены племени сами брали на себя какие-то работы, те, которым они были лучше обучены или лучше подготовлены к ним в силу личных характеристик или особенностей. Навыки и знания передавались как соплеменникам, так и последующим поколениям. Передавались как необходимое условие выживания. Каждый знающий и умеющий учил. "*Личная мотивация"* сказали бы современные психологи. "*Управление через обучение"* сказали бы современные теоретики и практики организационного развития. "*Управление через систему ценностей"* - сказали бы специалисты по организационной культуре.

Но потом стали появляться и развиваться орудия труда. Это приводило к тому, что уникальные личные свойства многих людей переставали иметь значение для выживания племени, а потом и социума. Роль орудий труда росла. Производительность все больше определялась не людьми, а орудиями труда. Стандартные орудия приводили к стандартному трудовому поведению. Фактически человек становился "придатком" орудия труда. Личные качества и свойства, конечно же, имели значение, но уже не такое важное. Человек медленно превращался в ресурс. Рабство и крепостное право - наиболее яркие примеры отношения к человеку как к ресурсу. Личности, чаще всего, не имели значения. Имело значение то, как работник управляется со стандартными орудиями труда. В основном применялся метод *управления поведением - физическое принуждение*.

В XIX в., с появлением сложных и больших производств, подход к человеку как к ресурсу перестал быть эффективным во многих местах. Такого рода производства требовали иерархий в управлении. И те, кто стоял на ступенях этих иерархий уже не были ресурсом. Появляющаяся конкуренция приводила поиску возможностей увеличения производительности труда и стимулировала изменения в подходах к работникам. И вот где-то примерно в начале прошлого века появилась наука об управлении - менеджмент. Человек стал объектом управления.

Менеджмент, как наука, стал искать и находить подходы, идеи, правила для управления производственным поведением людей. Как только появлялась очередная находка, она в виде инструкции доводилась до всех, кого это касается. Фактически - это управления по инструкциям, процессам и отклонениям. Но можно сказать, что это *интеллектуальное принуждение*. Именно принуждение, потому, что убеждать всех никто не собирался. Убеждали некоторых, остальные были обязаны исполнять.

К середине XX в., человечество вступило в промышленную революцию. И тут у традиционного менеджмента начались проблемы. Рабочий класс стал медленно заменяться классом операторов, которые управляют сложной техникой и имеют право принимать собственные решения. Стало невозможно писать подробные и предусматривающие всё инструкции все большей доле сотрудников предприятий. Появилась шикарная идея МВО или управление по целям. Идея проста - надо четко и правильно сформулировать цели каждому сотруднику, мотивировать и контролировать их достижение. А сотрудники сами позаботятся о способах достижения этих целей. Основной метод управления в этом случае - *управление через убеждение*.

Но началась информационная революция. Сложность орудий труда и производства стала приводить к тому, что личные характеристики многих сотрудников стали снова приобретать значение. Человек снова стал личностью. Фактически основным орудием труда становятся мозги. И человек, переходя из организации в организацию, уносит это орудие труда с собой. И теперь уже не достаточно просто поставить цели. Есть смысл учитывать личные потребности и способности каждого. А то цели поставим, да они не подойдут сотруднику. Уйдет, а профессионалы в дефиците по всему миру. С другой стороны информационная революция приводит к лавинообразному росту объемов информации, необходимой для успешного труда. Можно и не успеть поставить цели. Надо сотрудников еще и учить. Вот и появилась концепция Питера Сенге об "Обучающихся Организациях".Т. е. мы вплотную подошли к управлению через обучение. Идея такая - мы учим сотрудников, а они сами себе ставят цели и определяют способы их достижения. Человек опять становится субъектом - личностью.

Выше получилась следующая последовательность - *управление через обучение, управление через физическое принуждение, управление через интеллектуальное принуждение (по инструкциям, процессам и отклонениям), управление через убеждение (по целям), управление через обучение*.

Если рассматривать все вышеприведенное как элементы спирали развития, то мы вернулись к племенам. Только это новые племена. Людей в этих племенах связывают не родственные, а профессиональные узы. Но в этих племенах каждый важен и каждый принимает на себя ответственность за свой участок. Поведением людей в этих племенах управляет их внутренняя мотивация и система ценностей.

Вот и появляется в терминологии менеджменте слово - команда (читай племя), а дисциплина "Управление Проектами" становится интересным инструментом координации действий в новом племени.

Следует отметить, что в целом в предприятиях фактически существуют все выше перечисленные методы управления. Они применяются в зависимости от места сотрудников в организации и их ролей. Значимость этих методов тоже разная. И доля использования того или иного метода зависит от множества переменных. Просто значимость команд (профессиональных племен) растет. Растет и доля метода "управления через обучение".

Руководство производственным поведением людей в организациях во многих случаях сейчас достигается двумя методами - управление (менеджмент) и культура. Менеджмент управляет через вербальные (описанные словами) инструкции и цели, культура через воспитание и формирование системы ценностей (или формирование личности).

Возникает вопрос - чему учить эти новые племена, вернее их членов?

Как принимает решение человек в ситуации, когда отсутствуют точные инструкции и есть острый недостаток информации? С большей вероятностью он будет ориентироваться на свою систему ценностей. Вот и один из ответов - учить надо культуре или системе ценностей. Лавинообразное нарастание объема информации приводит к еще одной гипотезе, чему надо учить - умению учиться. К сожалению, нас учат, и мы учимся сами, но редко кого обучали, как учиться. Но при этом надо понимать, что рост объемов информации приводит к тому, что человек просто не в состоянии усвоить необходимые ему на все случаи жизни объемы. Значит надо учить работать с информацией и учить мыслить, или управлять своим мышлением.

Вернемся к культуре, как к системе ценностей, которая управляет производственным поведением сотрудников. Кто и как будет определять те системы ценностей, которым будут обучать сотрудников? С большей вероятностью систему ценностей определяют первые руководители.

Как учить? Надо подобрать такие ценности, которые бы способствовали развитию организации и не противоречили бы ценностям сотрудников. Задача непростая. Она еще и осложняется тем, что если какие-то ценности перестали работать нужным образом, от них надо отказываться и изобретать другие. Ничего себе задача - изменять ценности сотрудников. Руководителю придется виртуально находиться вне организации, становиться в сущности безкультурным (внекультурным, надкультурным). Только тогда он сможет создать систему принципов и ценностей, а затем изменять их при необходимости.

Какие методы обучения применять? Появились "новые" методы обучения - тренинг, коучинг, моделирование и подражание (схема тень - shadow scheme). Нового мало, есть научно-методическое обоснование известных методов и подходов.

Кто-то может возразить, а как же традиционное обучение, как же книги. Ответ простой и для многих шокирующий - ничего традиционного в книгах нет. Как инструмент массового обучения книги используются всего ну сто, ну максимум двести лет. А до этого книги были доступны очень немногим, обучение масс происходило иначе - от человека к человеку. И ничего, человечество выживало и развивалось. Просто те, кто умеет эффективно использовать книги, и развивали человечество, остальные учились иначе, затем зарабатывали себе ресурсы, жили. Подходы к обучению навыкам и знаниям, которые обеспечивают современные технологии - компьютеры, телевидение и т.д. более традиционны и более естественны, на мой взгляд, чем книги. Молодежь отказывается от книг - может это естественно и закономерно? При наличии других информационных возможностей. Почему тренинг, как обучение навыкам, считается более эффективным методом обучения сотрудников, чем традиционные семинары и лекции? Может в силу естественности.

И еще, при современной динамике и развитии в условиях информационной революции большинство книг устаревают еще до выхода из типографии. Обучение через прямое общение, возможно, снова становится главным методом обучения. Так быстрее. Роль информационных технологий для донесения информации в этом случае становится крайне важной.

Но если роли профессионала-специалиста и профессионала-руководителя начинают быть равными по статусу и власти, то и традиционные привычные методы управления могут и не подходить. Как управлять (планировать, организовывать, мотивировать, контролировать, корректировать и координировать) работу профессионалов. Приказы могут не пройти. Мы вернулись к идее управления через обучение, через формирование системы внутренних мотивов и ценностей (культуру)

## 5. Попытайтесь сформулировать программу Вашего профессионального развития по следующим критериям: сильные стороны, возможности улучшения, дальнейшее развитие существующих сильных сторон (конкретные мероприятия). Каковы Ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо в будущем получать знания

Если говорить о сильных сторонах моего характера, то, наверное, стоит начать с твердости в принятии решений, некоторые называют это упрямством. Я же считаю, это качество необходимым для человека, который хочет заниматься любимым делом, непросто работать по чьей - то указке, а самому добиваться успехов в работе, учебе и других делах, которыми ему придется заниматься.

Еще несколько качеств, которые я считаю необходимыми для современного успешного человека, и к которым нужно стремиться - это коммуникабельность, умение находить выход из трудных ситуаций, находить общий язык с разными людьми, самостоятельность, предприимчивость, работоспособность и др. Не могу сказать, что эти качества в полной мере соответствуют моему характеру, но я считаю необходимым стараться их развивать.

Эти качества нужны чтобы, получать удовольствие от работы, или, по крайней мере, чтобы не считать ее каторжным трудом или повинностью. Для качественной работы, а также, для того чтобы она приносила положительный результат, одних качеств не хватит, необходимы знания, для получения которых я пошла учиться в Риддерский аграрно-технический колледж. А по его окончании собираюсь поступать в высшее учебное заведение, и продолжить учиться по специальности.

## Литература

1. "Основы менеджмента" О.Т. Лебедева, А.Р. Каньковская.
2. "Основы менеджмента" научный редактор А.А. Радугин.
3. "Основы Менеджмента" Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.
4. "Экономическая теория" под редакцией профессора В.Д. Камаева.