**по специальности:** Управление трудовыми ресурсами

**по разделу учебного плана:** Теория кадровой политики

**Ф.И.О. методиста** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***Вариант 16.***

***Антропосоциальная сущность управления обществом на начальном этапе его реформирования.***

План:

1. Технократическая сущность управления в условиях тоталитарного общества.
2. Человек как личность и главная производительная сила общества.
3. Особенности антропосоциального подхода к управлению обществом.
4. Фазы и сферы формирования, развития и реализации личности, накопления, использования и восстановления рабочей силы.
5. Основополагающие принципы управления социальными объектами любого масштаба.
6. Объективные законы поведения людей.
7. Черты Украинской ментальности и формирование личностных качеств людей.
8. Недостатки прежней системы управления и возможные пути их преодоления.

Управление обществом представляет собой воздействие на общество с целью его упорядочения, совершенствования и развития. Отражая состояние экономической сферы общества, формы управления трудовой деятельностью тем самым отражают характер политической и духовной сфер, т.е. всего общества в целом. На эффективность системы управления существенное влияние оказывает соотношение централизованного и децентрализованного управления, каждое из которых имеет свои достоинства и недостатки. В основе социалистического тоталитарного государства лежала максимально централизованная система управления. При этом хозяином средств производства выступали не производители, а разветвленная иерархия партийных, советских и хозяйственных чиновников (партократия). К разряду исполнителей относилась, кроме рабочих, крестьян, служащих, огромная армия рабов-заключенных, принудительно трудившихся на различных хозяйственных объектах. Неуклонный рост централизации социалистической системы управления происходил за счет ослабления ее децентрализации, что на определенном этапе давало высокую эффективность производства. Затем базисный положительный эффект децентрализации настолько ослабел, что вслед за ним стали ослабевать и положительные эффекты централизации. Это привело тоталитарное, неорабовладельческое общество к полному экономическому, политическому и духовному кризису, и в конечном итоге к гибели.

Традиционная технология стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и других характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали подетальная специализация и жесткий пооперационный контроль в управлении производством. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от человеческого фактора в производстве. Технократический подход к управлению не учитывал человеческие ресурсы, обходился минимальными расходами на обучение и на оплату труда, почти полным отсутствием социальной инфраструктуры, предполагал только авторитарный стиль руководства с жесткой регламентацией исполнителя, в качестве мотивации труда использовал индивидуальное материальное стимулирование и угрозу наказания. Но научно-технический прогресс сопряжен с крупными изменениями в трудовой деятельности. По оценкам западных исследователей, в ближайшее десятилетие многие рабочие места, методы труда и сами предприятия будут существенно отличаться от нынешних. Постепенно традиционная технология уступит место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сократиться общая численность персонала, повысится удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации, возрастет объем капитала, приводимого в движение одним работником, произойдет расширение полномочий на рабочем месте. Современное производство все более требует от работников качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К таким качествам относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки. Сегодня одной из отличительных черт является зависимость производства от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела предприятия. Человеческий фактор и его использование на предприятии становятся стратегическим фактором и жизненно важным условием для того, чтобы предприятие могло выжить в сложных и нестабильных условиях рынка. Эффективные организации овладели огромным арсеналом инструментов и методов работы с персоналом, “балансируя” между технократическим, или техноцентристским, и гуманистическим, или антропоцентристским, подходами. Несмотря на огромный потенциал и привлекательность технократического подхода, опирающегося на роботизацию, компьютеризацию, создание заводов-автоматов и предполагающего вообще вытеснение со временем с производства основной рабочей силы, он в полной мере не оправдал себя. В этой связи произошло последовательное смещение акцентов на целостный подход, в основе которого лежит долговременное развитие интеллектуального и трудового потенциала работника.

В последние десятилетия в США, во многих странах Западной Европы и в Японии утверждается новый взгляд на рабочую силу как на один из ключевых ресурсов экономики. Он отражает реальное повышение роли человеческого фактора в производстве, усиление зависимости производства от качества, мотивации и характера использования рабочей силы в целом и каждого работника в отдельности. В экономике США это выражается, с одной стороны, в повышении требований к рабочей силе, с другой - в увеличении затрат на развитие человеческих ресурсов со стороны государства и особенно частного бизнеса. Вложения в человеческие ресурсы становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы в условиях рынка.

Одной из основных причин переориентации управления на человеческие ресурсы стало осознание людьми своей роли в производстве под воздействием перехода от утоления потребностей низкого уровня (физико-физиологических) к удовлетворению потребностей более высокого уровня (повышение социальной значимости, самореализация, самовыражение). Люди более не желают быть придатком механизма, будь он управленческим или производственным. И несмотря на то, что гуманистический подход к управлению является более “дорогостоящим”, не всегда удобным, а где-то и конфликтным, именно он позволяет поддерживать и повышать результативность деятельности организации.

Истинная цель человека, разумеется, не сводится только к сытой и комфортной жизни. Глубокий кризис управления сегодня - это прежде всего кризис человеческих отношений, бедный полуголодный человек самовыражается и самоутверждается совершенно не по тем правилам, не теми методами и средствами, которые характерны для цивилизованного общества. Тем не менее высшая цель человека состоит в осуществлении своего истинного предназначения, самореализации, самовыражении, иначе говоря, самоуправлении. Развитие самоуправления связано с демократизацией управления и составляет один из важнейших ее компонентов. Любая общественная формация характеризуется определенным сочетанием управления и самоуправления, притом что управление - это внешнее воздействие, “поступающее “ в систему в готовом виде извне (не важно - целенаправленно или нет), а самоуправление - внутреннее, вырабатываемое самой системой. Быстрые изменения как внутренней, так и внешней среды будут существенно влиять на их сочетание. Любая организация без эффективной организации внутреннего управления (самоуправления) в рамках общей глобализации управления и формирования сетевых структур окажется в кризисном состоянии. Жизнь показывает, что реализация потенциала индивида в значительной мере зависит от ситуации. Отсюда необходимость создания возможностей для самореализации сотрудников и проявления ими своих потенциальных способностей, т.е. для самоуправления. Мера сочетания управления и самоуправления в любой организации обуславливается как общим стилем поведения отдельных индивидов и их групп, так и конкретной ситуацией. Эффективность предприятия как системы зависит прежде всего от главного вида его ресурсов - человека.

Построение гуманного общества с высокоэффективной экономикой в суверенной Украине уже на протяжении нескольких лет сопровождается крайне слабой концепцией изменений и полным отсутствием прагматической теории, следуя которой стало бы возможным эволюционным путем перевести авторитарный общественный строй с технократической системой управления и малоэффективной экономикой в демократическое русло и экономическое процветание. Метод проб и ошибок в управлении государством и экономикой очень дорого обходится основной массе населения и будущему страны, поэтому он обязан уступить место научной системе управления.

По мере углубления кризиса в нашем обществе становится все более очевидным, что процесс глобального оздоровления всей системы общественных отношений и создания эффективной экономики в Украине самым непосредственным образом зависит от органично взаимоувязанного реформирования трех основных сфер организации современного общества - политической, экономической и культурной. А в основе всех несовершенств наших преобразований в этих сферах лежит соответствующая деятельность людей. Однако этот факт еще не лег в основу научной концепции реформирования общества и экономики через соответствующее формирование, развитие и использование человеческих ресурсов. Исследования последних лет позволили разработать антропосоциальный (“человеческий”) подход к управлению обществом, отличный от еще господствующих у нас технократических воззрений на этот процесс, и позволили выделить пять существенных тенденций в управлении, характерных для развитых стран Запада, но практически нереализованных в нашей стране. Вот эти тенденции:

1. превалирующая роль человеческих ресурсов перед факторами материально-технического характера;
2. исключительно прагматический характер менеджмента, его практическая направленность на решение конкретных проблем;
3. универсализация управления в организациях различного масштаба и профиля деятельности как социальных объектах;
4. выдвижение профессионала-менеджера в ключевую фигуру высокоэффективного управления;
5. формирование механизма высокоэффективного управления любой организацией “по целям и результатам”.

Используя антропосоциальную теорию управления обществом, изучая опыт развития менеджмента в промышленно развитых странах, Украине необходимо найти реальные пути построения демократического государства с развитой экономикой, причем с учетом отличительных особенностей нашей страны.

Главным объектом антропосоциальной теории управления обществом является человек как личность и главная производительная сила общества. Но поскольку биологические задатки человека развиваются только в социальном окружении, постольку анатомо-физиологические и психические закономерности его жизни носят социально обусловленный характер, формируясь и проявляя себя в определенных социумах. К ним относятся сложные социальные объекты, научившись управлять которыми, можно создать условия для формирования, развития и реализации личности и ее рабочей силы. Различным фазам в жизни человека соответствуют различные социальные объекты управления. **Фаза формирования личности** и накопления рабочей силы осуществляется главным образом в сфере образования (в этом процессе принимает участие и семья, и в определенной мере “улица”), в таких социальных объектах, как детские сады, школы, гимназии, лицеи, ПТУ, техникумы, институты, университеты. Эти объекты составляют базовый уровень сферы образования, разносторонне развивая личность и формируя определенный потенциал рабочей силы определенной степени квалификации. Вторая фаза как естественное продолжение первой - **фаза развития личности** и реализации потенциала рабочей силы. Она осуществляется в сфере трудовой деятельности человека, на социальных объектах, которые обеспечивают его экономическое существование: предприятиях, организациях, фирмах, учреждениях, то есть там, где человек работает. Третья фаза в жизни человека - **это фаза развития личности за счет свободного времени** и обновления (сохранения) рабочей силы. Реализуется эта фаза в рекреационной (восстановительной) сфере жизнедеятельности человека, которая зависит от условий жизни и отдыха по месту жительства, возможности нормального передвижения, прежде всего в общественном транспорте, наивности обслуживающей инфраструктуры, которая экономит время и нервы при покупке товаров, получении разного рода услуг. Социальным объектом управления этой сферой на базисном уровне является административный район. Достаточно специфичной сферой жизнедеятельности человека выступает также семья. Социальные объекты этих четырех сфер полностью “покрывают” фазы формирования, развития и реализации личности и ее рабочей силы, охватывая все сферы жизнедеятельности человека. Проблема “номер один” состоит в том, чтобы выявить общие закономерности (принципы) и действенные инструменты управления разнокачественными социальными объектами. Это даст возможность осознанно и профессионально конструировать в каждом из них эффективный механизм управления достижением конечных результатов с помощью заинтересованных людей и для их блага. Так как общество - это совокупность индивидов и взаимоотношений между ними, то и ключевые принципы управления им необходимо искать в биосоциальной сущности человека.

С точки зрения социальной сути человека целенаправленность в поведении выступает как важнейшая закономерность, свойственная людям. Конечно, не во всех жизненных ситуациях наблюдается целенаправленность в поведении людей, иногда склонных к эмоциональным поступкам. Не всегда осознаются человеком и конкретные цели. Но тем не менее человеку внутренне свойственен обобщающий механизм целеполагания, который проявляется в существовании в человеке в той или иной форме и определенного замысла, и определенных целей, и соответственно ориентированных действий и поступков, направленных на достижение целей. Целеполагание как закономерность поведения объективно присуще человеку и занимает основное место в формировании его конкретных поступков и действий. Целенаправленное поведение человека в социальном окружении является его генетически обусловленной потребностью. Именно **целеполагание** является первым основополагающим принципом формирования эффективного управления любой социальной системой. Оно представляет собой процесс выявления или установления целей социального объекта с доведением их в промежуточном (детализованном) виде всем взаимодействующим элементам системы. Собственно, бесцельного управления в природе не существует. Наличие четких целей является обязательным, но не достаточным условием эффективного функционирования социального объекта любого масштаба. Без осознания целей человеком (как объектом, так и субъектом управления) невозможно осознанное построение иерархии целей с учетом их степени важности. Поэтому необходимо выявить зависимость между установлением целей и их успешным достижением, которая представляла бы достаточное условие реализации эффективного управления любым социальным объектом через осознание целей каждым человеком и преобразование этого осознания в результативную деятельность. Речь идет об обратной связи на основе определения результатов деятельности. Предметом науки об управлении - кибернетики - являются именно связи в живых организмах, машинах и обществе. Кибернетика обосновывает принцип обратной связи как универсальный, заложенный в основу управления и регулирующих процессов в природе, технике, экономике, обществе в целом. Обратные связи кибернетика делит на позитивные (которые усиливают командные воздействия на управляемый объект) и негативные (корректирующие команды, поступающие с центра управления). Эффективность функционирования системы управления, ее жизнеспособность определяются именно негативными, корректирующими обратными связями. Они основываются на выявлении отклонений от заданного уровня путем систематического измерения результатов функционирования элементов системы и сравнения их с заданными параметрами. То есть именно **обратная связь по результатам** деятельности людей дает информацию для регулирующих и координирующих целенаправленных действий, которые составляют суть управления социальными объектами.

Итак, выделение принципов целеполагания и обратной связи по результатам как основных закономерностей управления социальными объектами любого масштаба и назначения делает возможным сознательное конструирование соответствующей системы эффективного взаимодействия всех элементов этих объектов, создание механизма мотивации целеориентированной деятельности людей.

Мы не первые вступили на трудную дорогу рыночных преобразований и имеем все возможности воспользоваться богатым опытом достижения жизненного успеха, накопленным многими поколениями американцев, немцев, японцев. Освоить этот опыт, к сожалению, очень не просто. Ведь, чтобы добиться успеха, одних знаний недостаточно. Надо обладать весьма широким спектром личностных качеств: уверенностью в себе, целеустремленностью, энергичностью, смелостью, умением приспосабливаться к ситуации и рисковать, трудолюбием, коммуникабельностью и др. Формирование и совершенствование таких качеств - главный фактор решения социальных, экономических, правовых, организационных и всех прочих проблем нашего общества. Ведь в любом человеческом предприятии, ориентированном на достижение конкретных целей, успех в значительной мере определяется качествами людей и мотивацией их деятельности для достижения поставленных целей.

Успешное влияние на людей, побуждение их к определенным действиям невозможно без учета законов человеческого поведения. Учитывать законы поведения людей необычайно сложно, ибо их действия проявляются неоднозначно, носят вероятностный характер. Ведь все люди различны и, кроме того, никогда не бывает двух одинаковых ситуаций. А все искусство управления людьми и вся наука мотивации в том и состоит, чтобы, правильно понимая ситуацию и особенности конкретных людей и не забывая о необходимости подчинения действию объективных законов поведения людей, выбирать именно такие методы воздействия и влияния на людей, которые попросту не могут не вызвать желаемой реакции, желаемой линии поведения, которая вела бы к достижению поставленных целей. Для этого необходимо знать и понимать объективные законы поведения людей.

Основные группы законов, которые необходимо учитывать при воздействии на людей - это общие законы поведения, законы инерционности человеческих систем, законы связи с внешней средой, социально-биологические и биопсихологические законы. К общим законам поведения относятся:

- **Закон единства биологического и социального** в человеке утверждает, что человек является существом биосоциальным, хотя сущность его глубоко социальна. Под биологическим в человеке следует понимать его природные, внутренне присущие, естественные характеристики, черты и особенности, закрепленные в его наследственности. Под социальным в человеке следует понимать те его характеристики и черты, которые формируются в процессе жизни и деятельности, зависят от окружающей социальной среды. Человек в процессе практической деятельности осваивает опыт предыдущих поколений и формирует таким образом свою социальную программу поведения, волю, идеалы, мировоззрение, другие личностные качества, и только в результате этого он выступает как творческая, обладающая сознанием и волей личность. Следовательно, поведение человека определяется не только текущими обстоятельствами, но и всем опытом его предшествующей жизни.

- **Закон единства сознательного и бессознательного** в поведении человека утверждает, что действия человека определяются не только его мышлением, его знанием и пониманием обстановки, но и бессознательными элементами психики, не подчиняющимися волевой регуляции.

- **Закон обратной связи** определяет, что управление и самоуправление в социальных системах, их динамическое функционирование и развитие возможны только при наличии информации, поступающей с выхода системы на ее вход. Методы обратной связи должны обеспечить включение самых разнообразных регуляторов поведения социального характера.

- **Закон необратимого развития** гласит, что органическое разнообразие в поведении управляемого объекта достигается только за счет увеличения разнообразия управляющих команд. Чем большей информацией о состоянии управляемого объекта обладает орган управления, тем большее разнообразие команд он сможет обеспечить и тем эффективнее он сможет влиять на объект управления.

- **Закон резонансного возбуждения систем**: в каждой нелинейной системе есть определенная область параметров, в зоне которой даже слабое внешнее воздействие оказывает решающую роль на функционирование и развитие системы, в то время, как вне этой зоны даже значительно более сильное воздействие не вызывает изменений в поведении системы. Следовательно, для обеспечения действенного стимулирования необходимо знание особенностей людей, их интересов, потребностей, и использование самых различных приемов и методов воздействия на людей.

- **Закон последовательности развития**, согласно которому в природе и обществе ничто не может осуществиться раньше, чем для этого возникнут все необходимые предпосылки. Следовательно, нельзя рассчитывать на быстрый, скачкообразный характер роста активности людей.

- **Закон возрастания энтропии** определяет, что изолированные системы стремятся самопроизвольно перейти из менее вероятного состояния в более вероятное или из более упорядоченного в менее (при отсутствии сил, препятствующих этому). Т.е. каждый работник должен быть окружен вниманием и подвергаться интенсивному влиянию извне, их отсутствие способствует распаду коллектива и снижению активности личности.

- **Закон относительности поведения** определяет невозможность полного и однозначного описания поведения, так как в психике человека все относительно. “Нет ничего более неопределенного, чем нормальное поведение человека” (Н.М. Амосов).

- **Закон кумулятивного влияния внешних воздействий** определяет, что действительной причиной всех поведенческих актов обычно является не какое-либо одно предшествующее событие, а целый ряд событий. Социальные и психические явления отличаются многомерностью и многоуровневостью.

- **Закон возрастающей вариантности поведения** определяет, что по мере прогресса общества психика и поведение каждого человека все более освобождается от влияния внешних условий и становится более индивидуальным. Как результат возрастает сложность стимулирования трудовой деятельности, что требует большей гибкости и постоянного обновления системы стимулов.

К законам инерционности человеческих систем относятся:

- **Закон инерции** гласит, что ”начав работать в определенном направлении, мозговой механизм получает склонность работать в том же направлении и при иных внешних раздражителях” (В.М. Бехтерев).

- **Закон установки** гласит, что деятельность человека, его поступки, цели, задачи, выбираемые способы их достижения определяются его установками (ценностными ориентирами). В силу этого поведение человека не ситуационно, а представляет тенденцию.

- **Закон доминанты** заключается в том, что под влиянием внутренних гормонов организма и рефлекторным влиянием извне в нервной системе образуются очаги повышенной возбудимости, одновременно тормозящие другие области, что проявляется в предрасположенности человека к строго определенным восприятию действительности, образу мышления, способам действия и формам поведения. Из следов прошлого в поведении человека вырастают доминанты и возбуждения для настоящего, чтобы определить будущее, причем в строго заданном направлении.

К законам связи с внешней средой относятся:

- **Закон уравновешивания окружающей среды**, согласно которому любой живой организм представляет собой сложную обособленную систему, всю жизнь уравновешивающуюся с внешними силами окружающей Среды. Его следствием является закон соответствия требованиям Среды, по которому личность в своей жизнедеятельности проявляет только те свои качества и реализует только те возможности, которых требует от нее окружающая среда.

- **Закон адаптации** состоит в том, что все реакции, поступки и действия человека направлены на избежание, устранение внешних вредных воздействий и достижение благоприятных условий с целью обеспечения своей жизнедеятельности. Действие закона в реальной жизни проявляется в следующих эффектах: эффект поддержания средней по времени производительности умственного и физического труда; эффект привыкания и уменьшения реакции на многократно повторяющиеся внешние воздействия; эффект снижения (повышения) чувствительности к раздражениям внешней Среды при усилении (снижении) их интенсивности; эффект возрастания притязаний; эффект некритического изменения мнения в соответствии с требованиями и мнением большинства (конформизм); эффект подражания другим людям.

- **Закон комплексного воздействия на объект** управления состоит в том, что повышения эффективности можно достичь, лишь при одновременном изменении всех факторов, определяющих эту эффективность.

- **Закон положительного результата** (закон эффекта) состоит в том, что действие, ведущее к желаемому результату, повторяется при различных сходных обстоятельствах.

- **Закон Госсена** выражает объективное психофизиологическое свойство насыщения человеческих потребностей. Другими словами, рост эмоционального удовлетворения происходит медленнее роста потребностей, следствием чего является конечность материальных потребностей человека.

К социально-психологическим относятся законы, определяющие поведение человека в коллективе, особенности влияния социального окружения на это поведение:

- **Закон определяющей роли традиций и обычаев** состоит в частичном или полном сохранении общественных отношений при переходе общества из одного состояния в другое, в детерминирующем влиянии прошлого на настоящее и будущее. Традиции, обычаи, привычки являются второй натурой людей, их невозможно отменить приказом, тормозящие развитие традиции необходимо медленно и аккуратно заменять новыми.

- **Закон влияния социальных норм** обосновывает их, как важнейший фактор, определяющий поведение человека.

- **Закон ограниченности нормативно-правового регулирования поведения** гласит, что устанавливаемые государственной властью законы имеют ограниченную силу и являются лишь одним из многих регуляторов человеческого поведения.

- **Закон отрицательного действия чрезмерной регламентации** указывает, что она подавляет активность личности, ориентирует ее на ожидание, а не на творческую самостоятельную деятельность.

- **Закон определяющего влияния трудового коллектива** состоит в том, что поведение человека зависит от характеристик коллектива, где он работает.

- **Закон возрастающей производительности труда в коллективе** (эффект группы) утверждает, что наличие коллектива положительно сказывается на продуктивности труда, повышая ее.

- В соответствии с **законом Рингельмана** индивидуальная производительность каждого члена группы зависит от численности группы и снижается с увеличением ее размера.

- **Закон вовлеченности в деятельность** гласит, что высокая продуктивность поведения определяется уровнем ответственности за результаты своих действий.

- **Закон эталонной группы** определяет, что реальная или воображаемая группа, чьи нормы и ценности используются индивидом как система эталонов при выборе и оценке своих поступков, существенно влияет на поведение этого индивида.

- **Закон сопротивления неуважению**: человек сопротивляется требованиям, изложенным в некорректной форме, требует уважения к себе.

К биопсихическим законам относятся:

- **Закон рефлекторного (отражательного) характера деятельности** определяет, что в основе деятельных актов человека лежат безусловные (врожденные) и условные (приобретенные) рефлексы - закономерные реакции организма на воздействие внешней или внутренней среды. Все рефлексы делятся на три группы:

а) обеспечивающие физическое выживание (витальные) - пищевой, питьевой, регуляции сна, оборонительные, экономии сил;

б) определяющие место индивидуума в природе и обществе (ролевые, или зоосоциальные) - полового поведения, родительский, территориальный, иерархический, сопереживания, соблюдения норм сообщества;

в) рефлексы саморазвития - исследовательский, цели, свободы, подражательный, игровой.

Рефлекс экономии сил выражается в выборе более легкого пути при наличии возможности выбора. Именно он является причиной множества усовершенствований, облегчающих человеческий труд, либо оборачивается ленью. Иерархический (общественный) рефлекс связан с рефлексом самовыражения и проявляется значительно сильнее рефлексов голода, секса, самосохранения. У человека он нацелен на удовлетворение потребности пользоваться привязанностью и вниманием окружающих, их уважением и любовью. Без стремления к престижу человек вообще не может быть человеком. Очень развит у человека рефлекс соблюдения норм сообщества, следования этим нормам. Рефлекс свободы определяет способность преодолевать трудности. Важным двигателем прогресса выступает рефлекс цели - стремление к обладанию определенным предметом. Открытие широких возможностей для практического проявления рефлекса цели - непременное условие активации человека.

- **Закон опережающего отражения действительности** заключается в том, что действия человека не свободны от следов прошлого опыта и не совершаются вне связи с перспективой, заложенной в той или иной задаче его деятельности.

- **Закон ожидаемого полезного эффекта** определяет, что человек не может принять и осуществить решение, которое в будущем не обещает никакого полезного эффекта.

- **Закон влияния эмоций** определяет, что поведение человека во многом зависит от его чувств и эмоций и направлено к минимизации влияний, способных вызвать отрицательные эмоции, и к максимизации положительных эмоциональных состояний. Еще Галилей подчеркивал, что “ничто великое в мире не совершается без страсти”.

- **Закон волевой детерминации поведения** человека заключается в способности сознательно регулировать свои действия и поступки, преодолевать внешние и внутренние трудности в соответствии с поставленной целью.

Таким образом, поведение людей определяется объективными, от воли людей не зависящими законами, и поэтому в сильной мере зависит от большинства характеристик коллектива, в котором он работает: его численности, норм, отношений, сплоченности, направленности, социально-психологического климата, взаимной требовательности и др. Игнорирование действия любого из объективных законов отрицательно сказывается на эффективности системы мотивации человека.

На этапе перехода к рыночной экономике успех проводимых преобразований во многом будет зависеть от принципиальных основ управления, которые будут заложены в этот период, от того, какая модель менеджмента будет принята. При этом следует учитывать систему сложившихся производственных отношений и особенности национального и духовного свойства, которые концентрируются в специфических представлениях и убеждениях людей, образе их мыслей. Менеджмент обладает региональными и национальными особенностями. Поэтому нам, используя мировой опыт, все-таки придется формировать собственную модель менеджмента, учитывающую ментальность нашего народа, в том числе и сформированную в течение 75 лет под влиянием псевдокоммунистического тоталитарного режима. В частности, Ф. Хмилем выполнен анализ ряда характерных особенностей, присущих населению Украины, а именно:

**Демократизм взаимоотношений**, берущий свое начало еще в племенном укладе древне украинского населения, и ярко проявившийся в существовании уникального демократического устройства Войска Запорожского. Украинцы склонны к признанию харизматических личностей.

Для украинцев характерно также **отсутствие культа героя**. Мы помним выдающихся людей исторического прошлого Украины, чтим их память и добрые поступки, но поклонения им, обожествления героев, как это свойственно некоторым другим народам, у нас нет. Поэтому отечественный менеджмент должен исходить из того, что значительных успехов может достигнуть такой руководитель, который опирается на силу коллектива, работает внутри коллектива а не господствует над ним.

**Коллективизм и взаимопомощь** - также определяющие черты украинцев. Для любого человека эгоистические интересы первичны по отношению к общественным. Однако образ жизни украинцев в историческом плане объективно заставлял индивида подчинять собственные интересы коллективным, иначе само его существование было бы невозможно. Чувство коллективизма было значительно деформировано при господстве тоталитарного коммунистического режима, когда коллективы работающих создавались механически и даже принудительно (например, коллективы колхозов, к которым беспаспортные сельские жители прикреплялись уже по факту своего деревенского происхождения). Следовательно, создание отечественного модели управления должно иметь своей целью возрождение истинного коллективизма во взаимоотношениях между исполнителями и руководителями на производстве.

**Патернализм**. Эта черта для украинцев не исконная, а приобретенная. Она формировалась всем укладом царской России, а затем и СССР. В России на протяжении всей ее истории практиковался культ "батюшки-царя", его фаворитов, губернаторов и т. д. Народ верил, что далекие начальники — разумные, честные, справедливые. Они просто не знают, что с людьми поступают плохо, но вот когда приедут — разберутся и все переменят к лучшему. Пока люди не осознают своей коллективной силы, они будут возлагать свои надежды на приход новых руководителей. Следовательно, подбор последних должен быть чрезвычайно придирчивым, а оценка их деятельности какое-то время будет опираться на формальный авторитет должности.

**Эрозия общественных ценностей**. В течение долгих лет в нашей стране постепенно нивелировались ценности, на которых основаны демократические начала общества и которые цементируют существование людей в обществе. Прежний коммунистический режим посягнул на свободу совести, что значительно сузило нравственный горизонт многих людей, попавших в плен коммунистической идеологии. Власть имущим не удалось полностью деформировать совесть общества, но в этом направлении дело зашло очень далеко. Множество людей было готово слепо, по зову квазисоциалистической совести служить власти. Следовательно, в Украине большую роль должен играть идейно-воспитательный момент, то есть возвращение украинского народа к общечеловеческим ценностям: свободе совести, свободе высказываний и мнений, активной общественной позиции и т.п.

**Привычка работать по принуждению** и под надзором. Ощущая давление и надзор, работник искал возможности избежать их. Отсюда плутовство, лицемерие, имитация работы, кражи и пр.

Методом экспертных опросов были выявлены следующие черты ментальности трудовых отношении, присущие типичному отечественному работнику (руководителю, специалисту, рабочему) и отличающие его от типичного работника, скажем, в США, Японии, Германии и других развитых странах:

- безответственность;

- стремление "без труда достать рыбку из пруда";

- отсутствие стремления ценить или экономить рабочее время (обусловившее в т. ч. слабость исполнительской дисциплины);

- пренебрежительное отношение к исполнению инструкций, стандартов, правил, законов (отсутствие “законопослушания”);

- неуважение к деятельности других работников, стремление следовать своим интересам и игнорировать чужие;

- несамостоятельность, надежда на то, что кто-то придет и наведет везде порядок;

- инертность, безынициативность на рабочем месте;

- пренебрежительное отношение к окружающей среде, своему здоровью;

- стремление работать в коллективе, а не индивидуально.

По всей вероятности, практически все вышеназванные черты ментальности трудовых отношений являются приобретенными в течение более чем 70-летнего господства тоталитарной административной системы управления, создавшей условия для их формирования. Особенности нашей ментальности ни в коем случае нельзя игнорировать при формировании модели украинского менеджмента. Необходимо уже в начальной стадии переходного периода завершить создание собственной системы стратегического менеджмента, способной изменить на протяжении остальных стадий этого периода ментальность трудовых отношений в нашей стране. При формировании собственной модели менеджмента в Украине в то же время нельзя игнорировать тенденции мирового менеджмента, в первую очередь те, которые обозначены как приоритет человеческого фактора, исключительная роль руководителя-менеджера, управление организацией "по целям и результатам". Например, превалирующая роль человеческих ресурсов перед факторами финансового и материально-технического характера должна, наконец, отразиться в самой концепции реформирования экономики. Ведь до настоящего времени технократизм в управлении не сдает своих позиций, в связи с чем в правительственных кругах до сих пор нет понимания коренных причин как "гибели" так называемого социалистического способа производства, так и нашей неспособности найти кардинальный выход из того тупика, в какой мы попали (через проведение политики, игнорирующей именно превалирующую роль "человеческого капитала"). Неумение организовать труд всех без исключения работников в каждой отдельной ячейке и обществе в целом — это и есть коренная причина наших неудач вчера и сегодня. Управленческая наука не "страдала" прагматизмом. Характерной чертой ее был и есть всепоглощающий схематизм, не подкрепленный ни научно обоснованной концепцией управленческой деятельности, ни соответствующим конкретным инструментарием организации труда. Более того, в отечественной управленческой науке не нашли отражения универсальные подходы к управлению организациями различного масштаба и профиля деятельности (предприятий, больниц, школ, учреждений и т.д.) как социальными системами (объектами), состоящими из одних и тех же элементов и звеньев — индивидов и групп или подразделений. Следовательно, такие принципы социального управления как целеполагание, обратная связь по результатам деятельности, целеориентированная мотивация работников не стали основополагающими при разработке стратегического управления организациями.

Характерно, что недооценка фактора профессионала-менеджера происходит на самых высших инстанциях отечественной системы государственного управления.

В этом отношении еще предстоит вести огромную работу по подбору и отбору руководителей, обучению их как методам формирования целостной системы управления организацией (стратегический менеджмент), так и методам взаимоотношений с подчиненными, самосовершенствования, создания деловой атмосферы в коллективах и т. д. (тактический менеджмент).

Общая система "однобоких" целей, естественным образом внедрявшаяся в механизм управления предприятий, от руководителей которых самым строгим образом требовали количество и номенклатуру изделий, привела к тому, что ни по качеству, ни по стоимости отечественная продукция не была конкурентоспособной с продукцией западных стран. В русле такой целевой "политики" руководители предприятий не были поставлены в рамки обязательного поиска высокоэффективного противозатратного механизма управления людьми (персоналом), движущую пружину которого составляла бы целеориентированная мотивация активного труда каждого работника. Мы не нашли инструмента распределения материального вознаграждения по результатам труда в рамках коллективных форм его организации, в связи с чем пресловутая уравниловка так и осталась могучей преградой на пути активного труда работников. Последствия такого управления очевидны, поскольку именно отсутствие четкой ориентации всех звеньев и элементов управления на конечные цели деятельности, уровень достижения которых отслеживался бы через измерение полученных результатов, во многом обусловили нашу ментальность трудовых отношений. Действительно, и безответственность, и стремление "без труда достать рыбку из пруда", и отсутствие стремления экономить рабочее время при выполнении работником своих функций, и инертность, и безынициативность в работе являются безусловным плодом размытости целей и неявной ответственности за их достижение в организациях как социальных объектах различного масштаба и профиля деятельности. Нельзя забывать, что именно размытость целей и видимость результатов в работе аппаратов управления, органов власти, различных учреждений и заведений являются питательной средой для функционирования той самой за бюрократизированной системы управления, которая всегда отличала наше прошлое общество и продолжает отличать сегодня нашу формирующуюся систему управления экономикой и обществом.

Очевидно, что в центре модели управления обществом должен стоять человек как личность и главная производительная сила общества. Но этот человек в нашей стране сегодня недостаточно: самостоятелен и ответственен, законопослушен и нравственен в трудовых отношениях, активен и инициативен, экономен в затратах рабочего времени и подготовлен к индивидуальной деятельности. Основу стратегического менеджмента должен составлять механизм управления организацией (социальным объектом) "по целям и результатам", реализующий основополагающие принципы социального управления: целеполагание; обратную связь по результатам деятельности; целеориентированную мотивацию активного труда работников. Исключительную роль в менеджменте должен играть сам руководитель-менеджер, по своим генетическим способностям и знанию стратегического менеджмента пригодный к руководящей работе, к тому же изучивший тактический менеджмент (как совокупность методов, приемов, способов воздействия на индивид и коллектив). Менеджмент призван сформировать высокоэффективный механизм управления любой организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности. Этот механизм должен отличаться своей жесткостью и демократичностью одновременно, как минимум, в переходном периоде. Жесткость необходима, чтобы изменить ментальность трудовых отношении и повернуть их в цивилизованное русло за обозримый промежуток времени. Демократичность же должна исходить из демократичной сущности "нашего" человека и строгой необходимости способствовать раскрытию до сих пор закрепощенного творческого потенциала.

Нынешний переходный период от централизованно-плановой экономики к рыночной характеризуется огромным количеством "лежачих" и "полулежачих" предприятий, не нашедших свою "нишу" на рынке потребителей по следующим основным причинам: отсутствие потребителя (чаще всего это касается предприятий ВПК; из-за высокой стоимости своей продукции при низкой покупательной способности населения; невысокого качества этой продукции, делающего ее неконкурентоспособной. В подобной ситуации формирование механизма целевого управления организацией носит своеобразный характер, несколько отличный от ситуации нормального функционирования экономики. Управление предприятием можно разделить на два вида: первый — это управление деятельностью всей организации с учетом взаимодействия с внешней средой, второй — управление людьми (персоналом), работающими в организации.

В условиях перехода к рыночной экономике проблема поиска потребителя носит первостепенное значение для большой массы предприятий, что связано с безусловным предпочтением первого вида управления предприятием. Однако и в этой ситуации исключительную роль играют организация и эффективная деятельность людей, работающих на предприятии, но главным образом — в сфере маркетинговых исследований. Иными словами, на стадии реструктуризации предприятий (когда идет поиск новых целей, "своих" потребителей и поставщиков, осуществляется адаптация к изменяющимся направлениям кредитно-финансовой и налоговой политики, а также другим взаимодействиям с внешней средой) наиболее актуальным становится первый вид управления. В этом случае предстоит найти пути хотя бы первоначального подъема "лежачих" предприятий, применяя и уже известные на Западе и проверенные практикой рычаги, и используя творческий потенциал "человеческого капитала". К таким "рычагам" можно отнести замену многих прежних и очень тщательный подбор новых руководителей, самое тщательное обучение их стратегическому и тактическому менеджменту и, наконец, привлечение внешних инвестиций. Сюда же относятся рецепты, давно выработанные на Западе, связанные с возрождением плохо управляемого предприятия, высказанные А. Ослундом: "Во-первых, необходимо сократить текущие финансовые расходы. Во-вторых, надо развивать сеть сбыта. В-третьих, должны быть четко определены сферы ответственности внутри предприятий. В-четвертых, должны быть сокращены затраты. Поскольку большинство советских предприятий управлялось неэкономично и зарплаты невелики, эту операцию осуществить легко". Кроме того, отдельные предприятия можно "подымать" по частям, в том числе используя для этого "свежие" головы дипломников вузов, чьей специальностью будет маркетинг, менеджмент, экономика. Огромную помощь здесь могут оказать эффективная финансовая и налоговая политика, а также рациональные действия местных органов власти, которые ограничивали бы деятельность торгово-посреднических структур и предоставляли им возможность работать на выгодных условиях в маркетинговых службах предприятий. Органы местной власти могут также оказать существенную помощь в организации территориальных клубов директоров, где процесс обучения руководителей менеджменту носил бы более прагматический характер, чем это сегодня делается в вузах, институтах повышения квалификации и др. центрах обучения менеджменту. Таким образом, на этапе реструктуризации предприятий проблема формирования нового высокоэффективного механизма управления людьми, работающими на предприятии (второй вид управления организацией), отодвигается как бы на второй план. Поэтому не удивительно, что понимание ключевого характера именно второго вида управления для становления высокоэффективной экономики еще не вошло в сознание основной массы руководящих работников и власть имущих. Ставка по-прежнему делается, главным образом, на привлечение внешних инвестиций и новые технологии, которые, по их мнению, "заставят" работать человеческий капитал. При этом сам факт "проедания" любых инвестиций как бы не замечается. Очевидно, по мере де актуализации первого вида управления организацией на этапе стабилизации экономики проблема управления людьми будет становиться все более насущной. Причина заключается в том, что в конечном счете конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства решает высокопроизводительный, высококачественный труд работников всех категорий. Организовать же такой труд до последнего времени мы так и не сумели. Очевидно, в рамках управления организацией "по целям и результатам", предстоит кардинальным образом решить эту проблему уже в ближайшем будущем, после элементарной стабилизации экономики. В противном случае расцвет экономики в Украине просто не состоится.

Ориентация на человека должна стать полной, всесторонней, комплексной и не показушной. Уважение к работнику является основополагающим убеждением, исходной точкой в практике самых преуспевающих компаний мира. Признание и уважение человека включает многочисленные приемы и методы, в т.ч. политику полной занятости, огромный размах профессиональной учебы, заботливое отношение к людям и оказание помощи в решении их проблем. Речь не идет о том, чтобы нянчится с людьми. Речь идет о взыскательном уважении к человеку и готовности обучить его, поставить перед ним разумные и четкие задачи, обеспечить ему на деле самостоятельность, чтобы он мог проявить себя и непосредственно внести свой вклад в порученное дело.

**Используемая литература:**

1. Теория и практика управления персоналом: Учебно-методич. пособие, Автор-сост. Г.В. Щекин, К., МАУП, 1998.
2. Дмитренко Г.А., Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие, К., МАУП, 1998.
3. Дмитренко Г.А., Стратегiчний менеджмент. Цiльове управлiння освiтою на основi квалiметричного пiдходу: Навч. посiбник, К., IЗМН, 1996.
4. Латфуллин, Основные тенденции и концепции управления на стыке веков, Международный журнал: Проблемы теории и практики управления (стр.76), 1,1998.
5. Афонин А.С., Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие, К., МЗУУП, 1994.

**Личная подпись студента: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**