

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О мерах по совершенствованию пенсионного обеспечения граждан: Указ Президента Республики Беларусь № 136 от 18.03.2012.
2. Комментарий к Указу № 136 от 18 марта 2012 г. на официальном интернет-портале Президента РБ.

УДК 338.24:001.895

Захарчук С.Н.

Научный руководитель: ст. преподаватель Будуриан Т.А.

МЕНЕДЖМЕНТ «ТО БЕ», «ТО HAVE» КАК ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Целью данной работы является привлечение внимания по двум типам менеджмента управление по целям – управлению по ценностям.

Практика современного менеджмента свидетельствует о том, что существуют 2 основных типа менеджмента, два модуса управленческой деятельности: по целевым и по ценностным (точнее – нормативно-ценностным) критериям.

Целевое управление направлено на достижение компанией состояния, удовлетворяющего критерию ранее поставленной цели, которая есть не что иное, как образ желаемого будущего, определенного во времени и пространстве. Цель должна быть конкретна. Эта главная цель задает некоторое упорядоченное множество подцелей или задач, где некоторая подцель предшествует другой, если достижение первой – необходимое условие достижения другой. Подобное разделение главной цели на конкретные подцели, выполнение которых гарантирует достижение главной, представляет собой целевую программу. Именно таким образом преимущественно осуществляется управление в сфере материального производства, техническими системами, в армии и т.д., когда речь идет о необходимости достижения какой-либо выполняемой, конкретной цели.

Нормативно-ценностное управление связано с реализацией определенных норм (правил), задаваемых некоторой шкалой ценностей. Такие ценности могут быть вполне конкретными и приземленными, но могут быть и «идеальными», «трансцендентными» – в том смысле, что их реальное достижение практически, а то и в принципе невозможно. Лишь соблюдение определенных правил позволяет множеству участников процесса эффективно оптимизировать свою деятельность.

Управление по ценностям требует от менеджеров и сотрудников иного стиля мышления, чем это принято в классическом менеджменте: Это означает, что системы коммуникации, движения информации и принятия решений внутри компании должны быть действительно системами взаимодействия.

Главный вопрос целевого менеджмента – «что?». Вся работа ориентирована на достижение желаемого результата. Если перефразировать известную метафору Э. Фромма [3], то такое управление можно назвать менеджментом в модусе «Иметь» (*to have, haben*). Это обеспечивается с помощью целевых программ и контроля их исполнения.

В нормативно-ценностном менеджменте на первом плане находятся не цели, а ценностные нормы, по шкале которых и определяются конкретные цели; он в большей степени ориентирован на процесс, а не на результат. Главный вопрос не «что?», а «как?». Становится важным не столько то, чем занимается фирма, а ее традиции, репутация, имидж. Такое управление можно назвать менеджментом в модусе «Быть» (*to be, sein*). Завоевать 100% рынка своим продуктом – задача *to have*, а приучить пить хороший сок, научить – *to be*.

Управление по целям акцентирует внимание на нерешенных проблемах, необходимых изменениях в состоянии объекта управления, связанных прежде всего с устранени-

ем негативных, нежелательных аспектов этого состояния. При этом положительные аспекты и факторы остаются в стороне. В социальном управлении это выражается в ориентации на внешнюю необходимость. «Фокусируя внимание на болезни, мы апеллируем в первую очередь к страху, а основанное на нем поведение трудно направить по желаемому руслу. Фокус на здоровье, наоборот, мотивирует поведение, ориентированное на положительные цели; и тогда любое достижение рассматривается не просто как удача в стремлении избежать несчастья, а как победа. Человек взбирается на Эверест, потому что видит в этом вызов человеческой изобретательности и стойкости. Скажи ему, что он должен это сделать, чтобы выжить или обрести свободу, и он воспримет это как тяжелую, непосильную работу» [4].

Именно на положительные факторы (ценности) и ориентировано нормативно-ценностное управление. Оно принципиально направлено на внутреннюю мотивацию. Если управление по целям – воплощение принципа «Надо!», то нормативно-ценностное управление – принципа в духе знаменитого лютеровского «Не могу иначе!». Можно сказать, что управление по целям ориентировано на потребности и их удовлетворение, на то, что человек хочет иметь и как он может этого достигнуть. Управление же по ценностям направлено на развитие способностей, на то, что есть человек и кем он может стать.

Главное условие нормативно-ценностного управления – общность установок и взаимопонимание участников соответствующей деятельности.

При нормативно-ценностном управлении информация носит не столько сигнальный, сколько знаковый (символический) характер. Взаимопонимание и взаимодействие могут быть гарантированы лишь в условиях некоторого смыслового (семиотического, герменевтического) единства, т.е. предполагается использование не просто сигнализации, а осмысленной информации; интерпретация и реакция адресата могут быть различными.

Два типа менеджмента

Управление по целям – Управление по ценностям

Цели – Ценностные нормы

Результат – Процесс

«Что?» – «Как?»

«Иметь» – «Быть»

Формальная организация – Неформальные отношения

Иерархия и контроль – Сопричастность

«Надо» – «Не могу иначе»

Стимулирование – Мотивация

Принуждение – Понимание

Сигнал – Знак (символ)

Очевидно, что в целом в современном менеджменте и бизнесе на первый план выходит именно модус «быть». Нормативно-ценностное управление все больше определяет технологическое содержание современного менеджмента. В условиях глобализации и сверхплотного рынка, когда начинают действовать не столько рыночные, сколько вне рыночные факторы конкуренции (имидж, бренд, репутация), когда в работе с персоналом на первый план выходит формирование корпоративной культуры, становится ясна непозволительность, а то и опасность пренебрежения нормативно-ценностным модусом управления.

Анализируя проблемы, можно сделать вывод, что одним из путей выхода компании на более высокий уровень менеджмента и получение лидирующих позиций на рынке может быть внедрение системы управления по ценностям (табл. 1).

Таблица 1 – Традиционные проблемы компаний и пути их решения

	КОМПАНИЯ	РУКОВОДИТЕЛЬ
Ситуация	Экономический кризис, жесткая экономия, быстро меняющаяся среда, «невключенность» персонала в проблемы компании	Жизнь не мыслима без работы, переработки, и периодически накапливающаяся усталость, руководитель как основная «рабочая лошадка» в компании
Задачи	Максимально эффективная работа сотрудников на цели компании, лояльность и доверие сотрудников к компании	Повысить личную производительность и получать удовольствие от работы, управлять своим временем, разделяя рабочее и свободное время, ставить перед собой и достигать новых более сложных задач
Выход	Единство устремлений персонала с устремлениями компании – управление по ценностям	Грамотное согласование личных устремлений с целями компании – выстраивание системы ценностного подхода

Ценностью называют то, что представляет особую важность для человека, и то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей. Есть уникальные ценности, например свобода творчества, инновационные идеи, характерные для творческих людей. Есть ценности, которые важны для всех людей и имеют общечеловеческое значение: здоровье, любовь, свобода, мир и т.д.

Преимущество системы управления по ценностям заключается в более целостном подходе к решению проблем соотношения личности и группы и коллективной мотивации персонала.

Управление по ценностям в организации подразумевает согласование ценностей, как отдельных сотрудников, так и подразделений, и построение единой иерархической системы корпоративных ценностей, которая находит отклик у каждого члена команды. Когда корпоративные ценности и ценности отдельных сотрудников совпадают или в большой степени пересекаются, создается хорошая платформа для эффективной работы и мотивация человека, отношение к труду переходит на иной уровень: появляется энтузиазм, стойкий интерес к делу, усиливается ответственность и развиваются навыки самоконтроля.

Сравним сущностные особенности экономической и ценностной моделей управления компанией (табл. 2).

Таблица 2 – Сущность экономической и ценностной моделей управления

Экономическая модель управления	Ценностная модель управления
Экономическое принуждение	Творческое участие
Материальное поощрение	Коллективизм и моральные стимулы
Мотивация	Приверженность
Экономические стимулы	Экономические и нематериальные стимулы
Авторитарный стиль управления	Лидерство и всеобщее творчество

Для эффективного перехода от традиционной системы управления организацией к ценностной необходимо выявить и законсервировать ценности, которые были присущи лидерской группе (лидеру) при создании организации, и спроектировать сценарии вхождения сотрудников в корпоративные ценности.

После выявления ценностей лидерской группы происходит описание выявленных ценностей в виде легенды организации – истории ее возникновения и достижения успеха. Цель легенды – консервация и развитие мифа творения организации. Главное требование к мифу творения – описание истории конкретных людей – создателей организации.

Кроме создания легенды организации, можно назвать и другие способы культурной консервации ценности:

- формирование системы корпоративной этики через создание этического кодекса, комитета по этике и т.п.;

- внедрение системы пропаганды ценностей, миссии организации через проведение тренингов, семинаров, наглядную агитацию, наставничество;
- организация системы внутрикорпоративного PR – корпоративная газета, стенные газеты и доски объявлений, INTRANET-страница; конкурсы, внутренние презентации и система пресс-релизов;

- согласование системы ценностей и системы мотивации – эффективное сочетание материального и нематериального стимулирования.

Концепции управления по ценностям присущи как бизнес-сферам, так и сферам нематериального производства, в том числе и системе высшего образования. Рыночные отношения, внешняя среда оказывают влияние на деятельность вузов РБ, что обуславливает присутствие элементов управления по ценностям.

Выделим следующие признаки такого управления в деятельности БрГТУ. Приоритетами университета являются:

- создание здоровых и безопасных условий при обучении,
- формирование духовно-нравственных ценностей,
- воспитание активной жизненной позиции,
- развитие профессиональной культуры специалиста.

Основная цель деятельности нашего университета определена его Миссией:

Миссия университета заключается в том, чтобы нести в мир знания и опыт, позволяющие:

- готовить высококвалифицированных специалистов в области строительства, промышленности и экономики;
- эффективно реализовывать нововведения в сфере науки, экономики и высшего образования.

Политика университета направлена на качество.

Цели политики в области качества:

1. Стать ведущим техническим вузом Республики Беларусь, обеспечивающим лидерство на рынке образовательных услуг и научно-технической продукции.
2. Формирование собственного имиджа БрГТУ как вуза с международным признанием.
3. Обеспечение системных гарантий приобретения студентами, аспирантами и магистрами знаний, умений, культуры и комплексной подготовки в самореализации в обществе.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 г.г., утверждена распоряжением Правительства РФ от 7 февраля 2011 г., распоряжение № 163-р / Интернет-портал Правительства РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://правительство-во.рф/gov/results/14231>.

2. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан – М.: – Олимп-Бизнес, 2010.

3. Проект Федерального закона «Об образовании» / RG.ru – Российская газета, дата официальной публикации 1 декабря 2010 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/printable/2010/12/01/obrazovanie-dok.html>.

4. Питерс, Томас Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

5. Рамперсад, Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

6. Чурило, Е.В. Управление на основе ценностей с использованием технологий коучинга // Конференция «Тренинг и развитие персонала 2010» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://intservis.ru/article/index.php?dir=15&id=99>.