

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ
ТУСУР**

Н.А. Грик

УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

Учебное пособие для бакалавров

ТОМСК - 2017

Грик Н.А. Управление в социальной работе: учебное пособие для бакалавров / Н.А. Грик. – Томск, 2017. – 87 с.

Представленное учебное пособие является обобщением опыта преподавания данного курса автором в течение последних 7 лет. В пособие раскрываются теория и практика управления в социальной работе. Основная задача курса закрепить основы профессиональной компетентности будущих бакалавров, подготовить их к осознанному решению профессиональных задач.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Концептуальные основы управления.....	6
1.1 Термины «управление» и «менеджмент».....	6
1.2 Управление социальной работой.....	7
1.3. Содержание и методологическая роль управленческих революций.....	11
1.4. Исторические школы научного управления.....	13
Глава 2. Современная система взглядов на управление.....	19
2.1. Процессный подход в управленческой науке.....	19
2.2. Системный подход в управленческой науке.....	21
2.3. Ситуационный подход в управленческой науке.....	22
2.4. Основные принципы управления в социальной и производственной сферах.....	25
2.5. Особенности социальных организаций.....	30
Глава 3. Функциональная структура управленческой деятельности	
3.1. Основные функции управления.....	34
3.2. Сущность планирования в социальной работе.....	36
3.3. Технологический подход к организаторской деятельности.....	40
3.4. Основные теории мотивации персонала.....	44
3.5. Технологический аспект контролирующей деятельности.....	47
Глава 4. Инструментарий управления организацией	
4.1. Организация и ее жизненный цикл. Структурные и контекстные типы характеристик организаций (По Ричарду Дафту).....	53
4.2. Методы управления.....	63
4.3. Инновационные методы управления организацией социального обслуживания в условиях изменений.....	67
4.4. «Эффективный контракт» и проблема эффективности труда в бюджетных учреждениях.....	71
Глава 5. Задания и упражнения.....	77
Список использованных источников и литературы.....	86

Введение

Современное социально-экономическое состояние России характеризуется глубокими противоречиями и масштабами социальной несправедливости. Растет число бедных, увеличивается объем социальных расходов населения, которые оно берет на себя в здравоохранении, образовании. Дефицит государственных ресурсов не позволяет в полном объеме реализовать конституционные гарантии граждан. Решение возникающих проблем требует преодоления существующих подходов государства к формированию и реализации социальной политики в сфере социальной работы, поскольку обнаружили свою неэффективность и углубляют системный кризис в обществе.

Реализация целей и задач социальной работы в России сдерживается рядом проблем, к числу которых относятся:

- низкий уровень эффективности организационно-правовой работы в социальных службах;
- слабое кадровое обеспечение этих служб;
- доминирование патерналистских ценностей у населения;
- ограниченность и низкое качество социальных услуг;
- отсутствие конкуренции в сфере социальных услуг и др.

Решение этих задач требует от будущих бакалавров нового уровня компетенций в области управления социальной сферой общества. Данное учебное пособие ставит целью подготовить бакалавра в сфере управления социальной работой. Основная задача пособия – помочь в формировании навыков системного решения социальных проблем российского общества. При этом автор исходил из того, что профессиональная социальная работа заключается в укреплении способностей людей к функциональному существованию в обществе в целях повышения их уровня благополучия.

Главная особенность социального управления состоит в том, что субъектом и объектом в нем является человек. Управление социальной работой — это разновидность социального управления.

Первое значение - организационно-структурное. Ключевыми проблемами здесь являются: Кто должен выполнять социальную работу?; Какие органы, подразделения должны этим заниматься?; Какова эффективность их деятельности?

Второе значение - функциональное. Управление социальной работой выполняет как общие, так и конкретные функции. Общие функции: прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, маркетинг, учет и контроль. Конкретные функции — это виды работы применительно к должности (обязанности и права), подразделению (функции

подразделения) и предприятию, организации, учреждению (направления деятельности).

Третье значение - это деятельность руководителей разных уровней в системе соцзащиты, помощи. Руководители выступают как ведущая сила, в процессе управления. От их профессионализма во многом зависят качество организации управления и его результативность.

Четвертое значение управления социальной работы — это процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности людей для их достижения, выполнения.

Пятое значение - это вид профессиональной деятельности, управленческий труд, включающий триаду: предмет труда (информация), средства труда (организационные и технические) и человека, обладающего определенными знаниями, навыками и умениями. Соединение этих трех составляющих определенным образом называется организацией труда в системе социального управления.

Шестое значение - управление социальной работой как наука и учебная дисциплина.

Глава 1. Концептуальные основы теории управления

1.1 Термины «управление» и «менеджмент»

Слово *manage* в переводе с английского означает управлять, воздействовать, влиять, заведовать, руководить, уметь общаться, устраивать, справляться, ухитряться, выкручиваться, изворачиваться, хитрить, объегоривать.

Производное от него слово *management* только в первом приближении можно перевести как управление, руководство. Оно, как и русское слово «управление», является отглагольным существительным и поэтому, с одной стороны, может означать процесс, а с другой — какую-то структуру, ее часть или систему (департамент социальной защиты населения, управление государственных пенсий и пособий, менеджмент социальной организации, менеджмент социальной работы в субъекте Российской Федерации и др.).

Термины «управление», «менеджмент» имеют активное, регулирующее, направляющее, влиятельно-деятельностное значение.

Виды управления определяются особенностями объектов:

- которыми *намереваются управлять*, и для этого нужно создать, спроектировать систему управления. Это так называемая ситуация «потенциального объекта» (социальной организации) или «потенциальной (возможной) системы управления» (в социальной организации);
- которые *реально существуют* какое-то количество времени (функционирующие объекты, системы управления). Социальные организации отличаются (при прочих равных условиях) друг от друга своим «возрастом».

В первом случае речь идет о создании по чьей-то инициативе той или иной социальной организации, а во втором — о социальной организации, функционирующей (действующей, работающей) какой-то период времени.

Для понимания значений терминов «управление», «менеджмент» воспользуемся классификацией, которая представлена в табл.

Таблица

Виды управления по сферам и объектам

Составные сферы окружающего мира	Виды управления по сферам и объектам	Науки, изучающие тот или иной вид управления
Неживая природа	Машинное, техническое, технологическое управление	Технические
Живая природа	Управление(самоуправление) биологическими системами, жизнедеятельностью организмов	Естественные

Человеческое общество	Управление социально-экономическими и организационными системами	Общественные
-----------------------	--	--------------

Различают технико-технологическое управление (изучается техническими науками), биологическое управление (рассматривается естественными науками) и социальное управление (исследуется в общественных науках — социальных, экономических и организационных).

Главная особенность социального управления состоит в том, что субъектом и объектом управления в данном случае является человек. В свою очередь, оно делится на следующие подвиды — государственное управление, муниципальное (местное), военное, экономическое, производственное, религиозное и общественное.

Термин «менеджмент» — это синоним термина «социальное управление», и поэтому он не используется в технико-технологическом и биологическом управлении. Для этого имеются другие понятия — регулирование, саморегуляция, поддержание жизнедеятельности, контроль и т.д.

1.2. Управление социальной работой

Управление социальной работой — это разновидность социального управления или менеджмента. Данное понятие является многозначным (полифоническим) и одновременно выражает разные стороны, грани, аспекты.

Рассмотрим различные значения и термины «управление социальной работой».

1. Организационно-структурное. Ключевыми проблемами здесь являются следующие: кто должен выполнять (выполняет) (С. 7) социальную работу? Какие органы, подразделения должны этим заниматься (занимаются)? Какова эффективность (результативность) их деятельности, функционирования?

Управление социальной работой организуется и осуществляется на федеральном, региональном (территориальном) и местном уровнях и имеет соответствующие организационные структуры: министерства (в Российской Федерации и республиках), департаменты, комитеты, управления социальной защиты (помощи), территориальные службы, центры социального обслуживания и др.

2. Функциональное. Управление социальной работой выполняет (реализует) как общие, так и конкретные функции.

Общими, т.е. независимыми от специфики социальной организации и ее оргструктуры, считаются функции, которые обусловлены внешним окружением и внутренней необходимостью. Речь идет о таких функциях, как предвидение (прогнозирование), целеполагание, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация), социальный маркетинг, учет, контроль и др.

Конкретные функции — это виды работ применительно к должности (обязанности и права), подразделению (функции подразделения) и социальной организации в целом (направления деятельности, отраженные в таком документе, как устав или положение).

3. Деятельность руководителей. Они выступают как «ведущая сила», «локомотив» в процессе социального управления. Как показывает практика, от уровня профессионализма руководителей во многом зависит качество организации управления, его результативность (эффективность). Следует учитывать, что среди руководителей в системах управления социальной работой преобладают женщины и женские коллективы. Это накладывает отпечаток на стиль и методы управления, действия руководителей, психологию взаимоотношений, эмоциональный фон и т.д. Изучение менеджмента с точки зрения маскулинности (от лат. *masculinus* — мужской) и феминности (от лат. *femininus* — женский) получило название «**гендерный менеджмент**».

Различные функции руководителя находят отражение в разнообразии выполняемых им ролей — организатора, администратора, психолога, информационного работника, юриста, экономиста, политика, предпринимателя, педагога и др. Необходимо учитывать и «домашние роли» как мужчины-руководителя (отец, муж, воспитатель), так и женщины-руководителя (мать, жена, домохозяйка и т.д.). Любая роль «требует» для своего (С. 8) профессионального исполнения определенных знаний, навыков и умений. И чем меньше структура социальной организации, тем чаще приходится руководителям и специалистам совмещать разные роли.

Важная проблема — процесс формирования, становления руководителей, переход специалиста в ранг руководителя и приобретение в связи с этим необходимых профессиональных качеств. Деятельность руководителей считается важным источником для научных исследований, развития социального управления как науки и искусства.

4. Процесс, включающий ряд составляющих. Основа любого вида управления — *информация*, которая в «человеческих системах» тем или иным образом организуется. Именно на основе информации происходит определение, формулирование и закрепление (в организационно-

административных документах) целей, задач. *Целевая ориентация* — важная составляющая социального управления, связанная с системой действий, мер, мероприятий или управленческих решений. Управление определенным образом организуется через *распределение функций и формирование организационных структур*, подбор и расстановку персонала (кадров). В процессе управления важно увязать цели, задачи и решения с ресурсами — информационными, материальными, трудовыми, финансовыми и временными. *Ресурсное обеспечение* — важное условие выполнения намеченных целей, задач и принятых решений. В процессе социального управления применяются различные *формы и методы* или *средства*, обеспечивающие достижение тех или иных результатов. И наконец, в процессе управления социальной работой используется обратная связь — *учет, контроль, проверка исполнения*.

Таким образом, *управление социальной работой* — это процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности людей для их достижения, выполнения.

5. Разновидность профессиональной деятельности, или управленческий труд. Включает триаду: предмет и средства труда, человек, обладающий профессиональными знаниями, навыками и умениями. Соединение этих трех составляющих тем или иным образом, способом называется организацией управленческого труда.

«Трудовое» понимание управления связано с решением таких проблем, как подбор и расстановка персонала, повышение его квалификации; составление квалификационных характеристик (КХ); организация труда руководителей, специалистов, технических и вспомогательных работников; построение и использование (С. 9) информационных систем и технологий; стимулирование труда, включая его оценку.

6. Управление социальной работой как наука и искусство. Основа любой науки — методология, т.е. система методов, используемых в научных исследованиях. В науке социального управления применяется как общеметодологический инструментарий (анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрактное и конкретное, системный подход и т.д.), так и специфический, обусловленный необходимостью исследования систем и процессов управления, функций и организационной структуры, деятельности руководителей и возглавляемых ими коллективов.

Другая составная часть науки управления — *теория или система обобщенного знания* — существует на уровне отдельного человека (руководителя, специалиста) и называется *эмпирической теорией*, а если на уровне значительно больших обобщений — то *макротеорией*.

Необходимой частью социального управления как науки выступают также:

1) исследовательские методики, представляющие собой инструменты получения научных знаний, научной информации;

2) деловые методики, помогающие решать конкретные практические проблемы;

3) диагностические методики, используемые в консультативной деятельности.

Для решения определенных проблем применяются также комплексные методики.

Совокупность методологии, теорий (теория информации, теория функций, теория организационных структур, теория управленческих решений и т.д.) и методик представляет собой *науку управления социальной работой* (менеджмент социальной работы).

Составная часть этой науки — искусство управления, которое находит свое выражение в образцах (примерах) конкретного опыта, обеспечивших и обеспечивающих высокие результаты в деятельности руководителя и возглавляемой им социальной организации. На деловом языке такой род литературы называется «*книгами успеха*» со своими особенностями «подачи информации». К слову сказать, данный вид литературы применительно к отечественной практике пока весьма слабо представлен на книжном рынке. Таким образом:

Управление социальной работой как наука = Методология + Теория (теории) + Методики + Образцы конкретного опыта.

Общий менеджмент как наука на рубеже XX—XXI вв. значительно дифференцировался, что обусловлено в первую очередь потребностями практики социального управления. В правом столбце табл. представлены разновидности современного менеджмента.

Таблица

**Основные составляющие процесса управления социальной работой
и разновидности современного менеджмента**

Основные составляющие	Разновидности современного менеджмента
Информация	Информационный Разведывательный
Цели, задачи	Стратегический Программно-целевой Проектный

Управленческие решения	Организационно-административный
Функции организационная структура	и Государственное управление Муниципальное управление Маркетинговый (консультативный) Управление качеством (управление услугами «для своего персонала») Организационно-функциональный Финансовый Консалтинговый Социальный (социальной работы) Фэсилити-менеджмент
Люди (персонал, кадры)	Кадровый (управление персоналом) Тендерный
Ресурсы	Логистический
Время	Тайм-менеджмент (управление временем) Тайм-менеджер (время руководителя)
Формы и методы управления	Аналитический (исследование систем управления) Процессуальный
Результаты	Управление по результатам
Обратная связь: учет, контроль, проверка исполнения	Контроллинговый Марк-менеджмент (оценочный менеджмент)

7. Управление социальной работой как учебная дисциплина. Связующим звеном между наукой и практикой социального управления выступает система подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала. В этой системе происходит трансформация этой и других наук в учебные дисциплины в соответствии с целями (С. 11) и задачами учебного процесса, объемом времени, отводимого на обучение.

При прочих равных условиях эффективность учебного процесса определяется квалификацией преподавателей, условиями их труда, системой стимулирования, уровнем организации учебы, обучающими технологиями, а также степенью развития (развитости) самой науки управления.

Объем и качество информации о социальном управлении, которые были раньше и имеются в настоящее время, значительно разнятся. Поэтому появляются как новые специальности, связанные с социальным управлением, так и новые учебные дисциплины.

1.3.Содержание и методологическая роль управленческих революций

В своей предыстории знание об управлении претерпевали существенные преобразования, что нашло отражение в **пяти так называемых управленческих революций. Они** радикально меняли роль и значение

феномена управление ни общества и стали методологическими истоками науки управления.

Первые три управленческие революции проходили доиндустриальном обществе (в древние и Средние века), а две последние - в зарождающемся и развивающемся индустриальном обществе. Характер и содержание этих революций, выдвигаемые ими идеи и принципы вытекали из условий деятельности общества.

Первая управленческая революция была связана с обособлением в деятельности людей торговли и выделением для ее осуществления особого рода людей - «жрецов-бизнесменов») получила название «религиозно-коммерческой» революции.

Вторая революция в управлении произошла в связи с правлением вавилонского царя Хаммурапи в XVIII веке до н.э. его свода законов для регулирования отношений между социальными группами населения. В них, в частности, было запрещено переклады должностными лицами ответственности на своих подчиненных. Эта революция привела к формированию образцов светского аристократического стиля управления, усилению контроля за выполнением работ и ответственности за них, поэтому ее характеризуют как светско-административную.

Третья управленческая революция оказалась связанной с другим вавилонским царем – Навуходоносором II, который в VIIв. До н.э. попытался объединить методы регулирования и контроля с производственной деятельностью. Она вошла в историю как производственно-строительная революция.

Четвертая управленческая революция состоялась в период зарождения индустриальной деятельности европейской цивилизации в XVII-XVIII в. Она была направлена на повышение роли управления в деятельности организаций, отделения от собственности и становление на этой основе профессионального управления организациями – менеджмента.

Эта революция пыталась снять главное противоречие на пути развития управленческой мысли, а именно – противодействие со стороны собственников, которые понимали, что признание за управлением самостоятельной роли в производстве приведет к ограничению их власти и влияния.

Достижения промышленной революции создали предпосылки для *пятой революции управленческой мысли, которая началась на рубеже XIX-XX веков* и проходила уже в условиях индустриального развития общества. Отличительной чертой этих условий стало развитие, с одной стороны, новых отношений собственности - отношений собственника средств производства и

наемного рабочего, а с другой - порождаемых этими отношениями проблем. Противоречия между наемными рабочими и собственниками капитала вели к неизбежным экономическим потерям и социальным потрясениям. Сложившаяся же эмпирически система управления не могла обеспечить их разрешение. Выход из создавшегося положения предложили теоретики и практики управления. Они сосредоточили свои усилия на совершенствовании организации производственного процесса и отношений распределения, поиске более эффективных методов стимулирования труда и форм его оплаты, обучении рабочих более интенсивным и производительным приемам и методам выполнения работы. Их усилия привели не только к снятию остроты возникших противоречий, но и к формированию новой социальной силы - **класса профессиональных управляющих** (менеджеров), который стал *господствующим* в сфере управления материальным и духовным производством. Разработанные же ими идеи составили содержание концепции **рациональной бюрократии**, которая стала теоретической платформой пятой управленческой революции и обусловила ее название - «бюрократическая» революция.

В новых условиях управленческий труд стал приобретать и усиливать свой научный характер, он требовал экспериментов, обмена опытом, научной оценки управленческих решений, а также проведения различных исследований с последующей проверкой их на практике. Другими словами, в ходе этой управленческой революции была сформирована общественная потребность в систематизированном управленческом знании - науке об управлении.

Таким образом, управленческая мысль в начале XX в. вышла на принципиально новый уровень - уровень систематизации. Главной причиной ее систематизации стала потребность в решении проблемы рационального использования всех видов ресурсов, особенно трудовых. Это и предопределило сущность и характерные черты изначального направления формирования науки об управлении, которым стал *рационализм*. Этот важнейший момент в эволюции управленческой мысли заслуживает особого внимания, поскольку он высвечивает роль управления в общественной, государственной и социальной деятельности.

1.4. Исторические направления и школы теории управления

Основоположителем *школы научного менеджмент* традиционно считается Ф.У. Тейлор, американский инженер. Это научное направление отражает технократический подход к проблемам управления. Исходным является тезис о том, что рабочие работают, а менеджеры думают.

Исследования направлены чтобы на основе измерений процесса труда устранить преднамеренно низкую загруженность работников, их «систематическое увиливание» от реально достижимой производительности труда. Объектом исследований является преимущественно *низов(производственной организации)*. Внимание представителей этой школы сконцентрировано на технических приемах и методах максимизации производительности труда работников, структуризации ручных операций, исследовании рабочего места. Разрабатываются научные основы организации производства. В рамках школы развиваются техники исследования рабочего времени и движений работников. Важной предпосылкой для научных построений является представление о рабочем, который должен работать, как машина.

К числу сторонников и последователей Ф.У. Тейлора, также исследовавших указанные проблемы, относятся Х. Эмерсон (принципы организации производства - «принципы производительности»), Ф. и Л. Гилберт (нормативы затрат времени элементы операций, анализ микродвижений с использованием фото- и кинотехники), Г. Гант (система графиков, позволяющих вести учет использования ресурсов по времени и планировать выполнение работ), С. Томпсон (исследовательская работа по внедрению основ научной организации производства в строительстве), А. Ле Шательер (пропаганда идей Тейлора, выделение «организационных циклов»), Г. Форд (внедрение стандартизации, организация конвейерной системы производства, принципы организации работы концернов) и многие другие.

Теоретические основы учения о трудовом действии появились в России даже раньше, чем в Европе и Америке. Среди отечественных ученых, также разрабатывавших это научное направление, можно назвать И.А. Семенова, Ф.Ф. Эрисмана, М.С. Уварова, В.М. Бехтерева, физиолога И.М. Сеченова (учение о трудовых движениях человека) и многих других.

Научный менеджмент оказал большое влияние на современную организацию труда, его принципы широко используются и сегодня.

Центр тяжести исследований *школы административного менеджмента* смещен в сторону администрирования, относящегося преимущественно к *высшей управленческой иерархии*. По существу разрабатываются научные основы административной деятельности. Основным объектом исследований является деятельность менеджеров высшего звена. Большое внимание уделяется обоснованию состава и изучению *функций управления* как несущего элемента всего каркаса управления. Исследуется, в частности, «работа руководителя за столом». Вместе с тем управление изучается как особый вид деятельности, при этом

постулируется, что управленческая деятельность свойственна не только менеджеру, но и рабочему, хотя и в существенно меньшей степени. Возникновение школы ассоциируется с именем французского инженера и руководителя компании А. Файоля.

Школа административного менеджмента имеет массу последователей, в их числе Дж. Муни и А. Райли (рассматривали в качестве основного принцип координации), Л. Гулик и Л. Урвик (исследовали проблемы централизации), Э. Бреч, А. Аллан и многие другие. В числе отечественных ученых, развивавших идеи административного менеджмента, Ф.Р. Дунаевский (концепция «административной емкости»). На принципах административного менеджмента основываются многие современные организационные структуры. Расширяющийся в настоящее время бизнес в области управленческого консультирования также опирается, прежде всего, на принципы административного менеджмента.

В основе исследований *школы бюрократического управления организацией* лежит стремление повысить эффективность коллективной деятельности с использованием принципа *рационализации*. Разрабатывается идеальный тип организации, которая уподобляется современной машине и представляет собой конечную стадию деперсонализации управления. Концептуально предполагается, что отступление от формальной структуры организации снижает эффективность управления. Поэтому бюрократическая форма организации отличается строгой специализацией, иерархией, правилами, беспристрастностью, штатными чиновниками, нацеленностью на карьеру, а также четкой границей между личной и общественной деятельностью.

Теория бюрократии ассоциируется с именем М. Вебера. Идеи бюрократического управления организацией имеют многих приверженцев, их развивали П. Блау, Т. Скотт, М. Крозь, главным образом академические ученые Германии, такие как Мюнстербергер. Бюрократия как управленческая парадигма до сих пор остается весьма привлекательной для менеджеров, во многом в силу ее способности структурировать любую самую крупную организацию.

Период первоначального развития школ Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, в достаточной мере условно обозначаемый иногда как рационально-экономический, относится к 1890-1930-м годам.

Школа человеческих отношений зародилась в 20-30-х годах XX столетия. В своем развитии теория человеческих отношений во многом опиралась на результаты хоторнских экспериментов (1924 г.), связанных с именем профессора Э. Мэйо. Исследовались взаимосвязи между условиями

труда рабочего и его результатами. В состав объектов менеджмента включена *неформальная группа*. В центре внимания исследователей находятся, в частности, неформальные отношения в группе, лидеры и нормы поведения в группе. Так, понятие справедливых норм выработки играет важную роль в поведении рабочих.

Характерными для этой школы являются следующие положения: условия труда не могут рассматриваться в отрыве от того значения, которое придают им рабочие; решающее влияние на рост производительности труда оказывают не только материальные, но, главным образом, психологические и социальные факторы, в частности солидарность членов неформальной группы. Другие положения, отражающие существо данной теории, заключаются в следующем: концентрация на человеке, а не на механизмах или экономике; ключевой управленческой задачей является мотивация работников; мотивация должна быть направлена на командную работу; как индивиды, так и организации стремятся к достижению максимальных результатов при минимальных затратах. Для этой школы характерна идея участия рабочих в управлении, когда они решают, как выполнять приказы менеджеров.

В числе сторонников школы: М.П. Фоллет, Дж. Муни, Ф. Ротлисбергер, У. Диксон и др. Период первоначального развития школы человеческих отношений, условно обозначаемый как «социальный период», приходится на 1920-1950-е годы.

Математическая школа стала формироваться начиная с 1930 года, когда в г. Кливленде (США) появилась ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой». В состав этой ассоциации входили экономисты Й. Шумпетер, Р. Фриш, И. Фишер, М. Калецкий и др. Бурное развитие школы приходится на начало 40-х годов, когда появились первые работы по кибернетике, исследованию операций. Предметом исследований математической школы стали процессы принятия решений *на основе математических методов и с помощью электронно-вычислительной техники*. В составе школы несколько более узких направлений исследования проблем управления, в том числе эконометрика, теория принятия решений.

В рамках кибернетического подхода к управлению рассматриваются системный подход, системный анализ, программно-целевой подход. Математическая школа предполагает широкое использование достижений линейного программирования, методов исследования операций, экономико-математических методов. Необходимым средством для применения подобного рода методов является компьютерная техника. Вместе с тем следует помнить, что численные методы могут дать лишь набор наиболее

выгодных по определенному критерию вариантов решения, окончательное решение принимает руководитель.

К числу теоретиков школы можно отнести Л. Берталанфи (системный подход) и Н. Винера (кибернетика). Среди видных отечественных ученых, внесших большой вклад в развитие указанных подходов, академик Л.В. Канторович (линейное программирование, отраслевое и народнохозяйственное оптимальное планирование), экономист В.В. Новожилов (соизмерение затрат и результатов при оптимальном планировании) академик П.Г. Анохин (теория функциональных систем)

В основе эмпирической школы лежит мысль что управленческая деятельность - это особая профессия предполагающая прежде всего работу с людьми. Представители демонстрировали эмпирический, то есть идущий от практики ход к управлению, обосновывали приоритет *искусства управления* людьми. Главная идея эмпириков состоит в том, что необходимо создавать из себя руководителя самостоятельно, *и использовать* при этом и чужой опыт. Достижением школы стало целевое управление как постоянно действующая система целей (результатов) деятельности для подразделений и работников организации. Предполагается, что для всех целей необходимо определить сроки их достижения, требуемые ресурсы, а также количественные показатели, позволяющие контролировать степень достижения цели. В рамках школы сформулированы общие задачи, которые должны решать менеджеры независимо от их сферы деятельности и иерархии управления, в их числе:

- целевое планирование (определение целей, предложение путей их достижения, постановка конкретных задач перед сотрудниками);
- организация труда (упорядочение, распределение, создание организационной структуры управления);
- стимулирование труда (выявление мотивации, укрепление связи стимулов с результатами труда);
- анализ деятельности (нормирование труда, оценка эффективности работы, оценка работников);
- обеспечение профессионального роста работников. Наиболее видные представители этой школы – выдающиеся менеджеры, в их числе П. Друкер, Т. Питере, Ли Якокка.

Слабым местом эмпирического подхода является пренебрежение наукой и увлечение готовыми рекомендациями и правилами, рецептами и заповедями, памятками и т.п., всей полезности и нацеленности такого рода рекомендаций на разрешение конкретных реальных управленческих задач. Практика же управления, конечно, не укладывается в готовые схемы не

только конкретной памятки, но даже широкой совокупности, поэтому рано или поздно приходится обращаться к теории, принципам и закономерностям. Многие представители школы, например, П. Друкер, в конце концов признавали роль теории и получали наиболее значительные результаты именно на стыке науки и практики.

В рамках эмпирической школы возник *ситуационный подход* к менеджменту. Сторонники этого научного направления исходят из того, что результаты одних и тех же управленческих решений в разных ситуациях могут сильно отличаться друг от друга. Отсюда следует, что важнейшую роль в руководстве организацией играет управленческая ситуация, а при осуществлении всех функций управления необходимо учитывать особенности складывающейся ситуации.

Период первоначального развития эмпирической школы, условно обозначаемый как «предпринимательский период», приходится на 1980-1990-е годы.

Школа новых человеческих отношений, возникшая в конце 1950-х годов, перемещает фокус внимания от неформальной группы к индивиду. Основываясь во многом на взглядах школы человеческих отношений, приверженцы этой новой школы делают акцент на иерархии потребностей в теории мотивации А. Маслоу. В соответствии с этой теорией физиологические потребности людей удовлетворяются ориентировочно на 85%, потребности в безопасности - на 70%, общественные потребности - на 50%, эгоистические потребности - на 40%, потребности в самоактуализации - на 10%. При этом в качестве мотиваторов выступают, прежде всего, неудовлетворенные потребности людей.

В числе наиболее характерных для этой школы положение о том, что каждый работник стремится воспользоваться возможностями профессионального роста и развития, а также стремится к получению удовлетворения от своего труда.

Крупнейшими представителями школы являются Д. Мак-Грегор (теория «Х» и теория «Y»), Ф. Герцберг (теория «гигиенической мотивации»), Р. Лайкерт (теория «четырёх систем»), Р. Блейк и Д. Моутон («управленческая сетка»), К. Арджнис (теория «конгруэнтных целей»), В. Оучи и др. Период первоначального развития школы, условно обозначаемый как «психологический период», приходится на 1940-1970-е годы.

Они способствовали преодолению контраста между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

Влияние математического подхода на развитие управленческой науки длительное время, практически до распространения системного и ситуационного подходов, было значительно меньшим, чем влияние поведенческого подхода. С развитием же и распространением системного, а затем и ситуационного подходов он занял свою нишу в управленческой науке и стал одним из основных. Его главным вкладом в управленческую науку стало упрощение понимания сложных управленческих проблем за счет применения моделей, а также развитие математических методов, помогающих руководителям принимать решения.

Таким образом, эволюция содержания и методологии управленческой науки с позиций сформировавшихся в ней школ представляет собой цепь из трех следующих взаимопересекающихся философий:

классической, или рационалистической, - с ее научной и административной школами;

неоклассической, или поведенческой, - с ее школой «человеческих отношений» и «поведенческой школой»;

математической - с ее тремя течениями: системного анализа, исследований операций и эконометрики.

В то или иное время каждому звену этой цепи придавалось преобладающее значение. Но эволюция управленческой мысли доказала, что все они взаимосвязаны и одинаково необходимы. Развитие же подходов рассмотренных школ и условий их применения привело к формированию и широкому использованию в управленческой науке следующих трех общих подходов - **процессного, системного и ситуационного**. Эти подходы отражают связь прошлого и настоящего в управленческой науке, характеризуют особенности состояния современной управленческой науки и ее теорий, что определяет ее историческое и современное значение.

Глава 2. Современная система взглядов на управление

2.1. Процессный подход в управленческой науке

Процессный подход зародился еще в административной школе управленческой науки и сложился в результате развития ее идеи существования общих и универсальных функций управления. Он внес следующее существенное дополнение в эту идею: функции управления необходимо рассматривать не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные, образующие в своей совокупности единый процесс.

С позиций процессного подхода управление - это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции и процессы. Процесс же управления в целом рассматривается как

хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций и подпроцессов. Это и определяет главное достоинство данного подхода: он показывает, что условием успешного управления является не только эффективность отдельных функций управления, но и их организация в рамках единого процесса.

Кроме общего положения о решающей роли целостности и организованности процесса управления и о наличии в нем внутренней логики, данный подход позволил сформулировать ряд частных положений. Они связаны с тем, какие именно функции управления следует считать главными и универсальными. Ответ на этот принципиальный для всей управленческой науки вопрос, затрагивающий саму сущность и содержание управления, пытался найти еще А. Файоль. Он выделил пять базовых функций управления, считая, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

В дальнейшем этот перечень функций был существенно расширен. В настоящее время широкое распространение приобрела точка зрения, согласно которой все разнообразие функций управления сводится к четырем базовым функциям: планированию, организации, руководству и контролю, обособляемым с позиций его содержания, и двум связующим функциям (или процессам) - принятию решений и коммуникации, направленным на согласование базовых функций и обеспечение целостности процесса управления. В ситуационной (адаптивной) схеме процесса управления для отражения динамики планирования, организации и контроля дополнительно рассматриваются функции регулирования и координации.

Отметим, что принятие решения в роли связующего процесса рассматривается этим подходом как выбор того, как и что планировать, мотивировать, организовывать и контролировать. Коммуникации же в роли связующего процесса представляют с ш процессного подхода обмен должностных лиц информацией, необходимой для реализации всех функций управления и организации совместных действий людей - должностных лиц о и объекта управления.

Процессный подход стал естественным продолжением и важным звеном цепи подходов управленческой науки, которая ему роль важнейшего методологического и интеграционного инструмента. Он создал условия для объединения и использования на интеграционной основе разработанных ранее подходов к процессу управления и взглядов на него, в частности, функционального, организационного, деятельностного и динамического подходов, а также информационных взглядов на него.

Свое развитие он продолжил в многоаспектном - мультидеятельностном подходе, который позволил не только реализовывать комплексный и интеграционный подходы к содержательному и временному аспектам процесса управления, но и вписать их в механизм управления в целом.

2.2. Системный подход В управленческой науке

Системный подход как содержательная часть управленческой науки зародился в 50-х годах XX века под сильным воздействием общей теории систем и теории информации. Они обусловили формирование в управленческой науке кибернетической парадигмы и соответствующей общей теории - теории информации в управлении, которая получила название кибернетики. В качестве методологического инструмента управленческой науки этот подход сформировался за счет развития направления системного анализа, обособившегося после раздела количественной школы, и использования в управлении понятия «открытой системы»

На «стыке» общей теории систем и управленческой был сформулирован фундаментальный вывод о том, что организация - это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия. Обладая свойством управления, являющимся объектом изучения управленческой науки, она представляет определенную целостность и в силу этого является объектом изучения теории систем. Использование же в управленческой науке идей и взглядов системной теории позволяет руководителям увидеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо или косвенно взаимодействуют друг с другом и с внешним окружением. Системная теория помогает понять руководителю, что даже частичное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным и часто непредсказуемым последствиям. Именно их необходимо учитывать в управлении, а для этого нужно знать законы построения систем.

Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим законам. Учет же этой логики организации как системы является, с одной стороны, важнейшим условием эффективного управления, а с другой - его основной трудностью, особенно в практической области. Трудность учета этой логики организаций обусловлена их сложностью, которая отличается тенденцией к росту. Поскольку сложность организаций носит ярко выраженный поведенческий характер, то ее полноценное изучение невозможно без использования социологии и поведенческой науки. Это обуславливает необходимость дополнения системных взглядов подходами

неоклассической управленческой науки, которое в конечном счете приводит к пересечению данных взглядов и подходов.

Другими словами, системный подход, так же как и процессный, стал продолжением цепи взаимопересекающихся подходов управленческой науки, что по ходу его применения нашло понимание даже среди тех его сторонников, которые пытались представить его универсальным и «лучшим» в управленческой науке. Как равноправный среди других подходов, он отличается лишь тем, что сам внес в управленческую науку. В отличие от прежних подходов, уделявших внимание, главным образом, процессу управления, он показал, что не меньшей, если не большей сложностью обладает сам объект управления. Не только субъект и процесс управления, но и его объект имеют свою логику, свои законы. Они системны по своей природе, и их также необходимо изучать и учитывать в управлении.

Главным достижением системного подхода стало формирование нового понимания организаций как социальных или социо-технических систем. Он представляет собой лишь определенный способ *мышления* по отношению к теоретическим и практическим проблемам управления, который способствовал и продолжает способствовать укреплению междисциплинарных связей управленческой науки с другими науками и направлениями исследований, прежде всего с общей теорией систем.

Благодаря системному подходу стало ясно, что разработка комплексной управленческой науки возможна лишь посредством объединения - интеграции всех частных подходов, что и побудило формирование сначала интеграционного, а затем и ситуационного подходов. Это позволило завершить формирование в управленческой науке звена, начало которому было положено еще в начале XX века представителями классической управленческой науки, осознавшими роль комплексного подхода к управлению.

2.3. Ситуационный подход в управленческой науке

Ситуационный подход к проблемам управления начал формироваться в конце 60-х годов XX века и на рубеже 70-80-х года выступил как логическое продолжение системных исследований в качестве едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два тысячелетия. При этом отметим, что ел идею впервые выдвинула М. Фоллетт. Она еще в 20-е годы при рассмотрении «закона ситуации» отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний» и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, представляет собой для организации «калифа на час».

Ситуационный подход, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов и процедур управления, а представляет собой лишь **общую методологию, способ мышления** в области организационных проблем и путей их решения. В центре внимания этого подхода - **конкретная ситуация**. Управление ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных конкретных обстоятельств, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать возникшие проблемы.

Этот подход развивает один из главных тезисов системной подхода, согласно которому любая организация - это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, материальном, поведенческом и др.) с внешней средой. При этом организация как открытая система активно приспосабливается к внешней среде, к ее изменениям. Отсюда вытекает базовое положение данного подхода: *главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее, а именно - в той ситуации, в которой она функционирует.*

Собственно, это и предопределило ключевую роль понятия о ситуации в данном подходе. **Ситуация** в нем определяется как **конкретный комплекс обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время.** И для эффективной деятельности организации во всем разнообразии возникающих ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение их выбирать в зависимости от специфики конкретных условий.

Ситуационный подход в отличие от системного изначально ориентировался на использование достижений других подходов и школ. Но, признавая разработанные другими подходами принципы управления, ситуационный подход исходит из того, что лучшие приемы и способы, которые должен использовать руководитель, не могут быть только общими, их следует варьировать и выбирать применительно к конкретной ситуации. Содержание управления и искусство руководителей с позиций этого подхода заключается в умении правильно выбирать лучшие приемы и методы руководства применительно к сложившейся ситуации.

Главным вкладом ситуационного подхода в управленческую науку является выделение в процессе управления следующих четырех основных макроэтапов:

- формирование управленческой компетентности руководителя, а именно - овладение им средствами и механизмами управления, которые доказали на практике свою эффективность;

- предвидение и сравнительный анализ возможных последствий (положительных и отрицательных) применения какой-либо концепции или метода к складывающейся ситуации;
- адекватная интерпретация ситуации, выделение ее главных факторов (внешних и внутренних ситуационных переменных) и оценка эффектов от воздействия на один или несколько факторов;
- согласование выбранных приемов и методов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Важнейшим достоинством ситуационного подхода является то, что он в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных» подходов своим собственным содержанием показал, что *в управлении нет и даже в принципе не может быть лучшего способа*. Он еще раз подтвердил отсутствие в управленческой науке универсального и «наилучшего» подхода. Эффективность любого способа управления относительна и определяется ситуацией. При этом все подходы к управлению правильны, полезность же каждого из них в каждой конкретной ситуации определяется составом определяющих ее условий и обстоятельств.

Ситуационный подход показал, что *в конкретной ситуации все решают способности, опыт, знания и поведение конкретного руководителя*. Это и обусловило перемещение в середине 90-х годов XX века центра внимания в область ***стиля работы руководителя*** и его личных качеств. Общее же развитие управленческой науки продолжается под влиянием ситуационного подхода, в рамках которого удалось создать наиболее благоприятные условия для объединения и совместного использования ранее разработанных подходов.

В заключение еще раз отметим, что все подходы имеют свои недостатки и ни один из них не может играть доминирующую роль в науке об управлении. Это относится и к системному подходу, и к ситуационному. Так, возможности системного подхода существенно ограничены его механистичностью и слабой чувствительностью к динамике обстановки. Кроме того, он способствует формированию у руководителей специфического мышления. Его специфичность заключается в ориентации руководителя на поиск лучшего способа решения проблемы и в формировании на этой основе взглядов, базирующихся на существовании универсальных инструментов управления. На основе этого мышления в теории и практике управления получил развитие так называемый «универсализм». Его приверженцы всегда ориентированы на

первоначальную выработку решения с последующей проверкой его на практике.

Ситуационный подход, сформированный для устранения недостатков системного подхода, привел к формированию другого образа мышления, который получил название «ситуационализма». При этом подходе управление изучается с позиций динамики обстановки, то есть применительно к конкретной ситуации. Его сторонники отрицают саму возможность наличия наилучшего способа решения проблемы. Они ориентированы на первоначальную оценку ситуации с последующим определением того, что нужно сделать.

2.4. Основные принципы управления в социальной и производственной сферах

Основные принципы управления в социальной и производственной сфере

К ним можно отнести:

- принцип единоначалия и личной ответственности руководителей;
- принцип цели;
- правовой защищенности управленческого решения;
- оптимизации управления;
- обеспечения управленческого решения;
- принцип соответствия;
- централизации управления с предоставлением подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных задач;
- принцип твердости и настойчивости в проведении в жизнь принятых решений (планов);
- оперативности и гибкого реагирования на изменения обстановки;
- принцип научности;
- принцип предвидения;
- принцип повышения квалификации.

Рассмотрим сущность каждого из перечисленных принципов управления.

Принцип единоначалия и личной ответственности руководителей.

Сущность единоначалия как принципа управления состоит в единовластном управлении руководителем подчиненными на основе прав, предоставленных ему законами государства и регламентируемых приказами старших начальников. Единоначалие призвано обеспечить эффективное, оперативное и надежное управление, крепкую дисциплину.

Для обеспечения эффективности процесса управления отношения между подчиненными и руководителями должны быть ясными и простыми. Особая

прозрачность их взаимоотношений достигается в том случае, когда подчиненный получает приказы от одного начальника и отвечает за выполнение задачи только перед ним одним. Этот старейший установившийся принцип управления подтвердил свою ценность на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций различного предназначения.

Другой стороной принципа единоначалия является то, что одновременно с приобретением права приказывать руководитель обязан нести ответственность за принятые им решения, и тем более за результаты воплощения их в жизнь. Применение принципа единоначалия не исключает возможность коллегиальной подготовки решения. Принцип единоначалия не отрицает, а предполагает возможность делегирования полномочий, то есть предоставление части управленческой самостоятельности подчиненным (нижестоящим) органам управления и должностным лицам в пределах их компетенции.

Принцип цели означает, что управленческая деятельность должна осуществляться целенаправленно. Казалось бы, это является очевидным исходя из определения сущности управления, однако указанный принцип предполагает осуществление управленческой деятельности не только для достижения конечной (стратегической) цели, но и для оперативного решения задач, возникающих при изменении условий.

Принцип правовой защищенности управленческого решения обязывает руководителя строго следовать букве закона. Это значит, что при всей самостоятельности и ответственности вышестоящий руководитель, наряду с проявлением искусства при принятии решения, обязан выполнить требования действующих в стране законов и подзаконных актов и других руководящих документов.

Принцип оптимизации управления продиктован тем, что в действительности любой процесс, любая деятельность поступательно совершенствуется, причем это совершенствование происходит с учетом действующих противоречий, что неизбежно приводит к оптимизации этой деятельности. В соответствии с принципом оптимизации для повышения эффективности управленческой деятельности достигается оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления, определяется так называемая норма управляемости.

Принцип обеспечения управленческого решения означает, что любое управленческое решение должно быть обеспечено и документально, и материально. Применительно к управленческой деятельности в социальной сфере это предполагает, во-первых, обязательное документальное оформление принятого решения (приказом, распоряжением и т.п.), во-

вторых, то, что нельзя принимать заведомо невыполнимые или необеспеченные решения.

Принцип соответствия предполагает соответствие поставленных задач возможностям подразделения, организации, то есть соответствие выполняемой работы интеллектуальным, профессиональным и физическим возможностям исполнителя (должностного лица) и возможностям органа управления.

Принцип централизации управления с предоставлением подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных задач. Принцип централизации не в неразрывной связи с принципом единоначалия, однако принципа нельзя отождествлять. Сущность централизации управления заключается в объединении вышестоящей инстанцией в своих руках действий подчиненных и направлении по плану их усилий для достижения поставленной цели.

Централизованное управление позволяет руководителю в короткие сроки и наилучшим образом координировать действия своих подчиненных, эффективно применять силы и средства, контролировать любой вопрос и в случае необходимости замыкать на себя любую инстанцию управления, хотя степень централизации может видоизменяться сообразно ситуации. На основании этого принципа управления руководитель может предоставлять инициативу подчиненным в выборе средств и способов выполнения поставленной задачи.

Соблюдение принципа централизации позволяет руководить эффективно и в то же время экономно использовать выделенные средства, быстро переносить усилия с одного направления на другое, а также согласовывать действия всех участвующих в решении задачи. Наибольшая степень централизации будет им то при решении наиболее сложных задач и в кризисных ситуациях, а инициатива подчиненных направляется главным образом чтобы с наименьшими потерями и расходом материальных в самые короткие сроки выполнить поставленные задачи.

Принцип твердости и настойчивости в продвижении в жизнь принятых решений (планов). Реализация принципа достигается, прежде всего, решительными действиями руководителей, их способностью брать ответственность на себя, постановкой задачи подчиненным, умением организовать, мобилизовать людей на ее выполнение.

На первый план выступает способность руководителя встать на путь неукоснительного выполнения поставленных пер

задач, невзирая ни на какие трудности и препятствия, возникающие на пути их решения.

Данный принцип находится в тесной связи с принципом оперативного и гибкого реагирования на изменение обстановки.

Принцип оперативности и гибкого реагирования на изменение обстановки. Суть этого принципа управления состоит в том, что в зависимости от изменения обстановки руководитель должен своевременно вносить изменения в свое уже принятое решение (план).

Оба принципа (см. предыдущий принцип) лежат в основе практической деятельности руководителей.

Успешное сочетание твердости и гибкости возможно лишь при условии постоянного знания фактической обстановки, точного ее прогнозирования, объективного анализа, правильных и обоснованных выводов для принятия решения.

Твердость и гибкость в управлении проявляются в первую очередь через личностные качества руководителя.

К основным качествам можно отнести профессиональную подготовку, уверенность в правильности своих действий, стойкость и выдержку в сложных условиях, высокую требовательность и чуткость к людям.

Принцип научности. Научность управления базируется на прочных знаниях и умелом применении объективных законов, действующих в управлении, высокой компетентности руководителей. Она выражается в глубоком понимании ими складывающейся обстановки, в принятии оптимальных решений и применении наиболее эффективных методов управления.

Для претворения в жизнь этого принципа требуются всесторонние и глубокие знания, то есть компетентность руководства.

Осуществление этого принципа подразумевает единство теории и практики, согласованность цели и методов, способность всесторонне и объективно анализировать и оценивать обстановку, видеть новое и передовое, находить главное, решающее звено в большой цепи стоящих задач, умение четко и творчески выполнять требования уставов и наставлений, которые являются обобщением многолетнего опыта.

Научный подход в руководстве ни в коей мере не снижает важной роли личностных (субъективных) качеств руководителя, *Раздел I. Концептуальные основы теории управления*

особенно его деловитости, сильной воли, решительности, смелости, а также хорошо развитой интуиции и даже фантазии.

Принцип предвидения. Дополняет и обогащает принцип научности, поскольку они неразрывно связаны между собой. Предвидение - это

способность руководителей и органов управления заранее предусматривать возможные изменения в обстановке и вероятный ход действий.

Для предвидения необходимо умение руководителя диалектически мыслить, способность правильно анализировать обстановку, находить в ней главное, а также знание основ экономической деятельности. Правильное предвидение немислимо без точных расчетов, хорошо налаженного сбора данных об обстановке, без глубокого знания экономики. Следует учитывать, что предвидение решения стоящих задач является делом весьма трудным. Руководитель не может ориентироваться на то, что все будет проходить по заранее разработанному плану. Наоборот, он должен исходить из худших для себя условий, учитывать возможность резкого изменения и в соответствии с этим быть готовым уточнить и даже изменить ранее принятое решение, сочетая решение текущих задач с деятельностью по решению задач перспективных.

И, наконец, **принцип повышения квалификации** настоятельно требует обязательного повышения квалификации для всех должностных лиц, занятых управленческой деятельностью, независимо от занимаемой должности. Этот принцип означает, что руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии подчиненных, должен своевременно уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на уже освоенном участке работы, при потере чувства перспективности.

Эти принципы управления в различных организационных системах действуют либо отдельно, либо одновременно, но в разных пропорциях.

Управление сложными современными социальными структурами должно быть:

- *всеситуационным*, что означает возможность управления во всех возникающих ситуациях, включая чрезвычайные, когда связь с объектами управления может на некоторое время теряться;
- *гибким*, что подразумевает смену форм управления в зависимости от обстановки и изменения долгосрочных тенденций;
- *непрерывным*, что означает осуществление управляющих воздействий с целесообразной периодичностью;
- *оперативным*, то есть способным своевременно реагировать на изменения обстановки;
- *эффективным*, что означает экономичность выбираемых управленческих решений и всего процесса, а также минимальный расход ресурсов, используемых в ходе управления.

Устойчивость - способность системы противостоять процессу разрушения и поддерживать в течение определенного времени выбранный режим функционирования. Устойчивость социальной системы в общем виде можно раскрыть через следующие характеристики: высокая жизнеспособность, гибкость, адаптация к быстро меняющимся условиям современного мира. В современных условиях совершенствование системы управления обычно происходит на основе использования информационных технологий, регулярного пополнения баз данных, обновления способов анализа и представления информации. Важнейшими критериями оценки результатов управленческих функций должны быть положительные изменения конечных показателей деятельности объекта управления при сохранении устойчивости системы.

Эффективность социальных систем оценивается, как правило, по совокупности критериев. К наиболее часто применяемым относятся:

- продуктивность (оценка степени достижения системой поставленных перед ней целей);
- экономичность (оценка степени использования (экономии) системой необходимых ресурсов);
- эффективность (соотношение между уровнями продуктивности и расходами по их достижению);
- качество (степень соответствия системы определенным требованиям, глубина удовлетворения потребности, полнота решения проблемы).

Задача теории управления заключается в том, чтобы своевременно фиксировать объективные изменения, происходящие в процессах управления, находить определяющие их законы и на этой основе формулировать новые принципы или уточнять содержание уже известных, чтобы поддерживать уровень управления на высоте современных требований.

2.5. Особенности социальных организаций

Как показывает анализ, отправным «пунктом», обуславливающим особенности социальных организаций, выступают потребности граждан (населения) в определенных услугах. Речь идет о медицинских услугах, услугах по оказанию социальной защиты, помощи, содействию занятости, страхованию, социальному обеспечению, образовательных услугах и т.д. Все они объединяются общим понятием — *социальные потребности*.

Понимая необходимость удовлетворения этих потребностей, государство, местные органы и предприниматели создают, соответственно,

государственные, муниципальные и коммерческие социальные организации, призванные предоставлять те или иные социальные услуги.

Создание социальной организации определенного профиля для реализации целей, задач и функций, связанных с удовлетворением определенных социальных потребностей, называется институционализацией.

Важнейшими институциональными признаками социальной организации являются:

- правовой статус, или правовое закрепление деятельности с помощью основного регламента — устава (положения);
- типовое или оригинальное организационное построение, в котором отражается специфика предоставляемых социальных услуг;
- практическая реализация целей, задач и функций, исходя из правового статуса и организационной структуры.

Таким образом, в институциональной основе сфокусированы важнейшие составляющие — правовой статус, организационная структура, цели, задачи и функции.

В табл. в качестве примера приведены профильные названия (наименования) ряда социальных организаций, входящих в систему социальной защиты, помощи, а также их функциональное предназначение.

Таблица

Профильные названия социальных организаций системы социальной защиты, помощи и их функциональное предназначение

Наименование центров и домов	Функциональное предназначение
Центр социального обслуживания населения	Социально-бытовое и медицинское обслуживание на дому одиноких, престарелых и инвалидов
Центр(отделение)дневного пребывания	Создание условий для общения, культурного отдыха, посильная трудовая деятельность
Центр (отделение) срочной социальной помощи	Оказание адресной социальной помощи малообеспеченным гражданам, учет и консультирование льготных категорий населения
Центр социальной помощи семье и детям	Предоставление социальной помощи семьям, социальный патронаж, анализ потребностей, работа с семьями, имеющими детей-инвалидов
Центр реабилитации детей с ограниченными возможностями	Социальная и медицинская реабилитация детей с ДЦП, нарушениями зрения, глухонемой, задержкой речевого развития. Их обучение и воспитание в начальных классах

Центр планирования семьи	Проблемы планирования семьи, социально-медицинская охрана репродуктивного здоровья населения, организационно-методическая работа по пропаганде здорового образа жизни
Дом-интернат для одиноких и престарелых	Материально-бытовое обеспечение, создание условий для проживания, медицинская помощь
Реабилитационный центр для лиц без определенного места жительства	Временное проживание, социальная адаптация, оказание медико-социальных услуг, трудоустройство
Социально-психологический реабилитационный центр для детей и подростков	Организация помощи несовершеннолетним, реабилитационная помощь семье и детям, временное проживание детей и подростков
Детский дом смешанного типа	Проживание, воспитание и обучение детей, оставшихся без родителей

Устав (положение), с помощью которого регламентируется деятельность социальных организаций, имеет следующие типовые разделы:

1. Общие положения.
2. Основные цели, задачи и направления деятельности (функции).
3. Организационная структура.
4. Имущество и финансы.
5. Управление.
6. Статус и задачи структурных подразделений.
7. Реорганизация и ликвидация.
8. Порядок внесения изменений.

Организационное построение социальных организаций находит отражение в оргструктуре, которая также может быть как типовой, так и оригинальной, учитывающей какую-то специфику.

Одна из особенностей социальных организаций состоит также в том, что последние предоставляют определенный набор (С. 20) (ассортимент) социальных услуг, который соответствует профилю их деятельности, целям и задачам. Оказание конкретной услуги производится по определенной технологии, представляющей собой последовательность действий, и с помощью тех или иных форм, методов и средств. Поэтому оказание каждой услуги социальной организацией происходит на основе соответствующей технологии. В связи с этим принято говорить о качестве социальных услуг, которое определяется:

1) с помощью государственных стандартов, представляющих собой описание требований применительно к конкретной социальной услуге и/или группе услуг;

2) при отсутствии стандартов — на основе выявления уровня (степени) удовлетворенности/неудовлетворенности граждан как потребителей конкретных социальных услуг;

3) с учетом того и другого одновременно.

С учетом качества оказываемых услуг принято разделять социальные организации одного и того же и/или разных профилей на высокотехнологичные организации среднего и низкого уровня. Отметим, что в данном отношении может иметь место определенное противоречие: социальная организация считает себя высокотехнологичной (например, действует на основе стандартов), а потребители — низкотехнологичной (низкое качество услуг). Здесь разница не только в оценках: работники за основу оценки берут стандарт, а потребители — фактическое качество предоставляемых услуг. Наличие стандарта еще не гарантирует высокого качества услуг, поскольку многое зависит от квалификации персонала социальной организации и меры его мотивированности.

Как показывает общемировая практика социальной работы, основными источниками появления технологий в социальных организациях являются:

- собственные технологические поиски — разработка, освоение и внедрение;
- заимствование отечественных и зарубежных технологий;
- разработка технологий научно-исследовательским коллективом с последующим ее освоением социальной организацией;
- приобретение технологии у другой социальной организации — отечественной, зарубежной;
- покупка лицензии на ту или иную социальную технологию;
- разработка и отработка технологии путем создания совместных социальных организаций.

И наконец, еще одна особенность социальных организаций заключается в том, что они в процессе своей деятельности обеспечивают социальные результаты, связанные с удовлетворением социальных потребностей людей. Таким образом, социальные организации выступают как часть механизма реализации социальной политики государства, которая в соответствии со ст. 7 Конституции Российской Федерации «...направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека».

Достижение социальных результатов требует значительных ресурсных затрат — материальных (здания, оборудование, инструменты, технологии и др.), финансовых и человеческих (подготовка персонала социальных организаций, повышение его квалификации, его стимулирование). Поэтому социальные затраты (или, как говорят, социальные статьи) занимают большой удельный вес в государственном и местном бюджетах.

В развитых странах выработана практика планирования социальных затрат для обеспечения социального здоровья и экономического благосостояния нации. Конкретные показатели этих социальных результатов принято использовать на различных уровнях социального управления — общество (страна, нация), регион, муниципальное образование, определенные категории семей и отдельных граждан.

В 1920 г. английский экономист А. Пигу предложил концепцию измерения общественного благосостояния по трем признакам (индикаторам):

- 1) рост среднего реального душевого дохода;
- 2) уменьшение неравенства в распределении доходов;
- 3) возрастание стабильности дохода в реальном выражении.

В настоящее время оценочная система Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) включает социальные индикаторы по восьми сферам жизнедеятельности человека: здоровье, развитие личности через образование, труд и качество трудовой жизни, бюджет времени и досуга, личное экономическое положение, физическая среда обитания, личная безопасность и правовая защита, социальные шансы и участие в общественной жизни.

Глава 3. Функциональная структура управленческой деятельности

3.1. Основные функции управления

определяет состав и отношения между функциями. Функции являются механизмами процесса разделения деятельности органа управления на взаимосвязанные части, совокупность которых представляет единое целое - процесс управленческой деятельности.

Как известно, в теории управления в качестве общих функций управления выделяются функции планирования, организации, руководства и контроля. Однако нельзя не подчеркнуть, что общие функции управления потому и называются общими, что они в общем случае проявляются, как правило, обязательно при выполнении любых более или менее самостоятельных управленческих действий и не могут претендовать на строгую последовательность или подчиненность, так как при выполнении каждой из перечисленных функций проявляются остальные общие функции.

Планирование является важнейшей функцией управления, определяющей задачи, наиболее эффективные методы и средства, сроки выполнения поставленных задач, а также исполнителей. Существует множество определений функции планирования, каждое из которых справедливо для определенной сферы применения (государственной, экономической, производственной, социальной и т.д.). Вместе с тем все они согласуются с единым общим определением планирования как функции, в соответствии с которым планирование состоит в определении и ранжировании по важности для выполняемой задачи целей и задач деятельности определенного периода времени, в разработке сбалансированных по необходимым затратам и наличным ресурсам планов действий для их достижения и определении ответственности за исполнение.

Функция *организации* на практике не является столь однозначной, как планирование, так как она может рассматриваться в двух аспектах. *Во-первых*, как функция формирования дееспособной системы управления (совокупности органов управления, различных должностных лиц и определенного порядка их взаимодействия) и обеспечения ее деятельности необходимыми силами и средствами; при этом она обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности организаций на всех иерархических уровнях. Именно с такой точки зрения мы должны подходить к изучению организации управленческой деятельности. *Во-вторых*, как функция организации выполнения принятых решений и планов; в этом случае она следует за функцией планирования.

Независимо от последовательности осуществления функций организации и планирования в любых условиях они должны предшествовать выполнению функции руководства.

Руководство, или собственно управление как процесс непосредственного воздействия на управляемые элементы, является в отличие от функций организации и планирования действенной функцией управления, осуществляемой в порядке и целях, установленных при организации и планировании. Эта функция наиболее зависима от изменения условий при выполнении поставленных задач. По этой причине руководство должно быть адаптивным. Оно включает оперативную корректировку действий исполнителей при изменении условий выполнения поставленных задач с учетом результатов текущего контроля их выполнения, а также мотивацию (стимулирование) действий исполнителей. Последнее в полной мере соответствует сугубо научной трактовке функции руководства как совокупности побудительной (мотивационной) и наставнической

деятельности. В этом смысле оно сводится к применению руководителем, с одной стороны, знаний, умений и опыта, а с другой - предоставленной ему власти для побуждения и принуждения подчиненных к действиям по выполнению поставленных задач.

Контроль выполнения поставленных задач является завершающей функцией процесса управления на определенном этапе. Эта функция важна по той причине, что процесс управления протекает при постоянно изменяющихся условиях выполнения задач и характеризуется различной степенью неопределенности. Контроль дает ответ на вопросы: достигнуто ли управляющее воздействие поставленных целей и нуждаются ли управленческие решения в корректировке; он обеспечивает обратную связь в системе управления и тем самым дает возможность оценить качество выполнения задачи как на отдельных этапах, так и по его завершении.

Контроль объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (*учет*), с изучением информации о процессах и результатах его деятельности (*анализ*), с диагностикой и оценкой этих процессов и результатов деятельности, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления (*оценка*). Контроль тесно связан с планированием и руководством как функциями управления. Играя, в основном, роль завершающей функции на определенном этапе управления, контроль, тем не менее, осуществляется и текущим порядком, что дает возможность своевременно скорректировать деятельность объекта управления.

Кроме упомянутых функций, являющихся аналогами общих функций управления, управленческой деятельности присущи функции регулирования и координации, выступающие как функции второго порядка (динамические), уточняющие ранее принятые решения, а также организацию взаимодействия в новых условиях.

3.2. Сущность планирования в социальной работе

Планирование - это вид управленческой деятельности, сущность которого состоит в начертании пути движения социальной службы к стоящим перед ней целям, установлении связи между нынешним состоянием организации и тем, которого нужно достичь.

По своей сути ***функция планирования призвана ответить на следующие основные вопросы:***

✓ *Где мы находимся в настоящее время?* — оценка сильных и слабых сторон организации в основных ее областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), определение возможностей организации;

✓ *Куда мы хотим двигаться?* — определение целей организации и опасностей внешней среды;

✓ *Как мы собираемся сделать это?* — установление приемов и метод достижения цели.

Соответственно задачами, решаемыми органами управления в процессе планирующей деятельности, являются:

- перспективная оценка и своевременное выявление проблем развития социальной службы в целом и всех ее структурных подразделений;
- обеспечение целенаправленного развития социальной службы;
- согласование действий структурных подразделений социальной службы, органов управления и должностных лиц при подготовке планов и их выполнении;
- информационное обеспечение органов управления и должностных лиц социальной службы;
- создание объективной базы для эффективного контроля.

Результатом планирующей деятельности является, в основном, принятие определенного решения, письменного или устного, в котором перед объектом управления социальной службы будут поставлены та или иная цель, задача и определены основные пути достижения, а также ее детализация и оформление в виде плана.

Решения, которые принято относить к плановым, могут быть связаны с постановкой целей и задач, разработкой стратегии, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде. В подготовке и принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком смысле планированием является составление специальных документов - планов, определяющих конкретные шаги организации в деле осуществления принятых решений.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности.

Существует *три основных типа планов*. Во-первых, это планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Такие цели согласовываются и ранжируются, однако никогда не

связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо принципиальной непредсказуемости конкретных событий в будущем.

Во-вторых, планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях.

В-третьих, планы для неповторяющихся действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации.

По срокам выполнения планы принято делить на *долгосрочные* (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; *среднесрочные* (от 1 до 5 лет). Они выполняются в виде различного рода программ, сетевых графиков и др. *Разновидностью краткосрочных планов* являются оперативные, составляемые на срок до одного месяца.

К планированию сегодня предъявляется ряд требований. Эти требования получили название *принципов планирования*, то есть правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

- *Принцип единства* заключается в том, что социальная служба - это целостная система, и все составные части системы должны развиваться в едином направлении. Плановая деятельность любого звена социальной службы поэтому должна быть связана с плановой деятельностью всей социальной службы. Любые изменения в планах одного подразделения должны быть соответствующим образом отражены в планах других подразделений. Все планы, разрабатываемые в организации, - не просто набор документов, а их взаимосвязанная система.

- *Принцип участия* - один из основных принципов. Он означает, что процесс планирования должен осуществляться с участием максимального числа сотрудников в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Это связано с тем, что люди скорее и охотнее будут выполнять те задачи, которые сами себе поставили, чем «спущенные сверху»

- *Принцип непрерывности* означает, что планирование должно быть не разовым действием, а постоянно повторяющимся процессом. В его рамках все текущие планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых, а также того обстоятельства, что сами они послужат основой составления планов в будущем. Этим обеспечивается их преемственность.

- *Принцип гибкости* тесно связан с принципом непрерывности. Эффективное планирование требует гибкости. Она достигается возможностью пересмотра в любой момент ранее принятых плановых решений в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

- *Принцип координации и интеграции.* Единство и взаимосвязанность отдельных частей организации требует согласования ее планов в форме координации и интеграции. *Координация* осуществляется «по горизонтали», то есть между подразделениями одного уровня, а *интеграция* - «по вертикали» между выше-и нижестоящими.

- *Принцип точности* состоит в том, что любой план должен быть составлен с такой степенью точности, которая возможна.

Наконец, планирование должно подкрепляться *созданием необходимых условий для выполнения плана.*

В зависимости от того или иного признака выделяются *различные виды планирования:*

по степени охвата:

- общее планирование, охватывающее всю сферу деятельности организации;

- частное планирование, охватывающее определенные сферы деятельности организации;

по содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);

- тактическое (создание определенных предпосылок);

- оперативное (реализация возможностей); *по предмету планирования:*

- целевое планирование (определение целей);

- планирование средств (трудовые ресурсы, финансы);

- программное планирование (планирование программ реализации деятельности);

- планирование действий (маркетинг); *по сферам функционирования;*

- планирование производства;

- планирование персонала;

- расширенное общее планирование; *по срокам:*

- краткосрочное планирование (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);

- среднесрочное планирование (на срок от 1 до 5 лет);

- долгосрочное планирование (на срок от 5 и более лет); *с точки зрения*

структуры управления:

- общее планирование организации;

- планирование видов деятельности;

- планирование работы подразделений организации; *по возможности*

изменения планов:

- жесткое планирование;

- гибкое планирование.

Весь процесс планирования в социальной службе делится на две стадии: разработка стратегии (перспективное, стратегическое планирование) и определение тактики (оперативное, тактическое планирование).

Стратегическое планирование предусматривает выдвижение таких целей в стратегии развития социальной службы, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе. Стратегическое планирование осуществляется руководителями высшего звена.

Тактическое планирование - текущее исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение коррективов в намеченные ранее планы.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в социальной службе. Планирование помогает руководителям лучше справляться с неопределенностью в будущем и более эффективно на нее реагировать.

3.3. Технологический подход к организаторской деятельности

Организаторская деятельность - это вид управленческой деятельности, направленный на реализацию функции организации в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что организация как общая функция управления представляется в двух аспектах, в определенной мере самостоятельных, но и не исключających некоторого взаимного проникновения друг в друга. Поясним это следующим образом.

С сугубо организационной целью функция проявляется при создании определенных организационных структур, как правило на начальных этапах их деятельности, так как для ее осуществления с необходимой эффективностью должна быть создана соответствующая система управления и организована, то есть упорядочена, деятельность органов управления.

Другой аспект проявления функции организации - административный или, по-другому сказать, организаторский, предполагает организацию (упорядочение) действий структурных подразделений и персонала социальных служб при выполнении тех или иных решений (планов) по достижению целей организации на конкретном этапе и в конкретных условиях. Именно в этом аспекте рассматривается организаторская деятельность органов управления, сущность и содержание которой заключаются в следующем.

С технологической точки зрения наибольший интерес представляет административный (организаторский) аспект управленческой деятельности, то есть технология организации выполнения решений

(планов). Нельзя рассматривать технологию организаторской деятельности, не уяснив ее места, целей и задач в процессе управления.

Организаторская деятельность на предстоящие действия в полной мере осуществляется с получением соответствующих приказов, распоряжений и указаний. Ее целями являются *обеспечение высокого качества управления, особенно в сложных (многоуровневых и многоэлементных) системах, и достижение существенно большего потенциала по сравнению с простой суммой потенциалов всех структурных элементов*, то есть обеспечение положительной синергии, если пользоваться терминологией общей теории организации. На управленческом языке это означает: установить такое взаимодействие между звеньями и исполнителями, которое обеспечивало бы существенно больший эффект при выполнении управленческих функций.

В процессе организации *должна быть установлена ответственность каждого звена системы вплоть до каждого исполнителя*; любые усилия более эффективны, когда четко определены обязанности и ответственность за их выполнение. Важно, чтобы каждое звено, каждый исполнитель знали, кто имеет право поручить, перед кем отчитываться, кто контролирует, то есть знали структуру власти и взаимоотношений.

Кроме того, в процессе организации *должны быть в полной мере обеспечены коммуникации*, то есть связь между органом управления, а также органа управления с объектом управления социальных служб.

Применительно к организации управления социальными службами необходимо подчеркнуть следующее.

Целью организующих воздействий руководителя является создание, упорядочение трудового коллектива таким образом, чтобы, с одной стороны, они могли функционировать самостоятельно без вмешательства руководителя до изменения задач и условий, с другой стороны, было установлено такое взаимодействие между подразделениями, органами управления и должностными лицами, которое обеспечило бы эффект синергии, при котором результат деятельности социальной организации был бы больше простой суммы результатов каждого подразделения, должностного лица в отдельности. Для достижения этой цели *необходимо решение следующих задач*.

- *Во-первых*, разделение функции по горизонтали, специализация сотрудников и их объединение (кооперация) в функциональные подразделения, включающие в себя специалистов-профессионалов одного профиля деятельности.

- *Во-вторых*, разделение функций по вертикали между звеньями и уровнями управления с определением их соподчиненности, распределением

власти, полномочий (обязанностей), которое связано с двумя характеристиками любой социальной организационной системы: делегированием полномочий и степенью централизации. Разделение власти и полномочий, их делегирование руководителями подчиненным определяет степень централизации в социальной организации. Чем больше сосредоточены власть и полномочия в высших звеньях управления, тем меньше решений принимается на средних и низших уровнях, тем инертнее и малоинициативнее система. Степень централизации определяется также объемом и частотой контроля высшими звеньями низших уровней управления и исполнителей. При этом руководителям следует понимать, что степень централизации, а значит и инертности системы, определяется не только постоянно действующими организационными документами, но и стилем работы руководителей и органов управления в повседневной деятельности. Высокая степень централизации - это большая сила социальной организации, но одновременно и существенный ее недостаток. Там, где это возможно, руководитель должен оказывать доверие подчиненным, поощрять их инициативу и самостоятельность.

- *В-третьих*, задачей организации является обеспечение ориентированных на цели функционирования социальных коммуникационных связей, то есть установление порядка обмена информацией. Организовать обмен информацией означает определить, кому (какому отправителю), когда и при каких обстоятельствах, какое сообщение (содержание и форма информации, по какому каналу (телефон, факс, телеграф, радио) и в чей адрес (какому получателю) необходимо передать. Для получателя необходимо еще определить, каким образом он должен распорядиться полученным сообщением.

- *Четвертой* задачей организации является нормирование и регламентирование распорядка и правил (норм) деятельности подразделений и должностных лиц социальных служб. Они устанавливаются в приказах, должностных обязанностях, распоряжениях, в инструкциях должностным лицам и лицам, выполняющим задачи по прямому назначению, а также специальные обязанности.

- *Заключительный элемент* в организационном процессе - это координация, то есть объединение усилий отдельных людей и подразделений социальной службы в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели. Координация предполагает групповое усилие на основе общего единства действий. Это означает, что управленческая координация объединяет устремление отдельных исполнителей в общие усилия, обеспечивая эффективность этого группового

усилия. Тем целесообразно объединение действий различных подразделений социальных служб на основе поддержания постоянной связи между общей целью и всеми индивидуальными или групповыми видами деятельности.

Организаторская деятельность строится на основе определенных принципов. *В числе общих принципов организатора деятельности следует выделить:*

- принцип цели, предполагающий целенаправленность деятельности органов управления и должностных лиц;
- принцип комбинирования при создании (адаптации) организационной структуры, определяющий необходимость обеспечения правильного сочетания централизма и самостоятельности;
- принцип эластичности организаторской деятельности, в соответствии с которым при определении задач и ответственности должен быть определен оптимум между свободой действий и предписаниями;
- принцип приоритета функций, согласно которому функция определяет подразделения (орган управления) и их деятельность, а не наоборот;
- принцип стабилизации (устойчивости) состава и структуры социальных служб, определяющий необходимость строить организацию и систему управления так, чтобы их элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
- принцип прямой соподчиненности, согласно которому любое должностное лицо, как правило, должно иметь одного непосредственного начальника;
- принцип соразмерности ответственности данным полномочиям и безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных;
- принцип соответствия объема деятельности по управлению, учитывающий соблюдение норм управляемости;
- принцип совершенствования организаторской работы, предполагающий необходимость систематического развития процесса организации выполнения решений (планов);
- принцип исключения, в соответствии с которым выполнение решений (планов) повторяющегося характера становится рутинным и поручается нижестоящим звеньям управления (подчиненным) при соответствующей регламентации их деятельности;
- принцип обеспечения компетентности и профессионального соответствия;
- принцип интеграции свойств и функций структурных элементов (обеспечения синергии).

Перечень общих принципов можно дополнить *частными принципами организаторской деятельности по выполнению решений*, а именно:

- принципом своевременности и заблаговременности постановки конкретных задач, вытекающим из необходимости подготовки к выполнению задачи;
- принципом четкости постановки и конкретности задач, являющимся инструментом повышения качества и оперативности работы;
- принципом согласованности по цели и плановости выполнения задач для интеграции усилий выделенных сил и средств;
- принципом равномерности и целесообразности распределения задач между должностными лицами и подразделениями, обеспечивающим стабильность состава и структуры формирований и др.

Принципы организаторской деятельности реализуются в рамках определенных форм и методов ее осуществления при выполнении решений.

3.4. Основные теории мотивации персонала

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

В структуру мотива труда входят следующие категории:

- ✓ **потребность**, которую хочет удовлетворить работник;
- ✓ **благо**, способное удовлетворить эту потребность;
- ✓ **трудовое действие**, необходимое для получения блага;
- ✓ **цена** — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле **мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Теории мотивации делят на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории основаны на **определении внутренних побуждений**, заставляющих людей действовать таким образом чтобы достичь определенной цели.

Потребность — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные — вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного "опыта". Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять.

Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. **Потребности служат мотивом к действию.** Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. *Вознаграждение* — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы. Согласно *теории Маслоу, все потребности человека* можно разделить на *пять групп*:

- ✓ физиологические — необходимые для выживания;
- ✓ в безопасности и уверенности в будущем;
- ✓ социальные — потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;
- ✓ в уважении, признании;
- ✓ самореализации.

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным мотивационным фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена, хотя бы частично, потребность более низкого уровня. Менеджер должен на основе постоянных наблюдений определять, какие активные потребности движут сотрудниками предприятия.

Недостаток теории заключается в том, что не доказан факт, согласно которому удовлетворение какой-либо одной потребности приводит к автоматическому задействию потребности следующего уровня. К тому же в теории не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Д. МакКлелланд дополнил теорию Маслоу, введя еще три уровня потребностей.

- *потребность власти* — желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

- *потребность успеха.* Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, то есть подтверждением его статуса, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы поощрить инициативу в решении поставленных задач;

- *потребность в причастности*. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Ф. Герцберг разработал еще одну модель мотивации, выделив две группы факторов, которые влияют на поведение людей:

- *гигиенические*: условия труда, социальные отношения, стиль руководства и характер контроля в организации, вознаграждение, социально-психологический климат и межличностные отношения на предприятии. Положительное проявление факторов дает лишь отсутствие неудовлетворения работой у людей;

- *факторы мотивации*: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, признание успеха, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой.

Мотивация персонала (с позиции процессуальных теорий)

В процессуальных теориях анализируется то, **как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения**. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связан с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: *теория ожиданий*, *теория справедливости* и *модель Портера—Лоулера*.

Основная мысль теории ожиданий состоит в **надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворения своих потребностей**. Мотивация является функцией фактора ожидания "затраты труда - результаты", ожидания — "результаты — вознаграждение" и валентности (то есть относительной степени удовлетворения). *Ожидание* — оценка личностью вероятности данного события. *Теория подчеркивает важность трех взаимосвязей (и соответствующих им ожиданий)*:

✓ затраты труда — результаты;

✓ результаты — вознаграждение;

✓ вознаграждение — валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Поскольку разные люди обладают различными потребностями то конкретное вознаграждение они оценивают поразному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и

привести их в соответствие. Наиболее эффективно мотивация работает тогда, когда люди верят в обязательное достижение цели в случае приложения определенных усилий. Если же сотрудниками возможность достижения цели оценивается невысоко, эффективность резко падает.

Теория **справедливости** постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. Люди могут восстановить баланс либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо, пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. По усредненным результатам, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если работник считает свой труд переоцененным, то он, скорее всего, сохранит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Д. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации. В их модели фигурирует *пять переменных*: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Они поставили уровень достигнутых результатов в зависимость от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда. ***Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения.***

Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия). Согласно модели Портера — Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

3.5. Технологический аспект контролирующей деятельности

Контролирующая деятельность - это вид управленческой деятельности, направленный на реализацию функции контроля в общем процессе управления. Подобно другим видам управленческой деятельности (планирующей, организаторской и т.п.), контролирующая деятельность не является самоцелью; она представляет собой часть управленческого цикла и осуществляется в интересах достижения общей цели управления путем своевременного получения информации о действительном состоянии или реальных результатах действий объекта управления и обеспечения тем

самым необходимым координирующего и регулирующего воздействий в случае недопустимого отклонения этого состояния или результатов действий от расчетных (плановых).

Основным содержанием контролирующей деятельности является организация получения и формирование информации о состоянии и функционировании (действиях) объекта управления, в качестве которого может выступать социальная служба организация социального обслуживания, обработка полученной информации, ее анализ и приведение к виду, пригодному для получения сравнительных данных для принятия решения о применении необходимого регулирующего воздействия и его характере.

Контролирующая деятельность весьма разнообразна по содержанию, что определяется различием в объектах и целях контроля, сроках, формах и способах его проведения. В связи с этим имеет смысл выделить контролируемую деятельность по контролю состояния социальной службы, ее структурных подразделений или отдельных направлений (видов) их деятельности; такой контроль проводится чаще всего как индивидуальный или групповой. Последний проводится, как правило, в форме различных проверок, которые могут проходить комплексно или по отдельным элементам (вопросам) и т.п. Кроме того, выделяют контролируемую деятельность по проверке состояния оборудования и различных технических средств, а также по контролю исполнения, занимающему некоторое обособленное положение. В каждом из перечисленных случаев контролирующая деятельность будет характеризоваться общими чертами и отличаться спецификой.

Контролирующую деятельность следует организовывать как инструмент наблюдения за процессом функционирования и подготовку к возможному корректирующему воздействию, а не как средство давления и ограничения свободы (инициативы) подчиненных. При этом необходимо периодически переоценивать ее роль и уточнять содержание.

В настоящей главе речь пойдет главным образом о контролирующей деятельности по контролю состояния социальной службы и видов ее деятельности.

Основными требованиями, предъявляемыми к контролирующей деятельности, являются ее целенаправленность, экономичность, действенность, а также конкретность результатов. Поэтому она должна быть, в свою очередь, соответствующим образом спланирована и организована, а ее осуществление должно быть всесторонне обеспечено.

Исходя из *последовательности выполнения этапов процесса контролирующей деятельности* она может осуществляться в виде предварительного, направляющего, фильтрующего и последующего контроля.

- *Предварительный контроль* осуществляется до начала выполнения операции (принятого решения, поставленной задачи); его содержание состоит в выявлении правильности формулировки цели (подцели, задачи), определении сил и средств, предпосылок и стратегий и т.д. С его помощью определяются необходимость и возможность достижения желаемой цели подготовки выполнения принятого решения (поставленной задачи), а также качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта ожидаемого результата.

- *Направляющий контроль* применяется от начала практического выполнения принятого решения (поставленной задачи) до момента достижения требуемого результата. В процессе направляющего контроля осуществляется измерение, сравнение, оценка контролируемого объекта, а также вырабатываются и выполняются корректирующие действия, позволяющие в срок и с необходимым качеством достичь нужных конечных результатов. *Отличительной чертой* направляющего контроля является непрерывное слежение за состоянием контролируемого объекта. Направляющий контроль широко используется в непрерывных технологических процессах в крупных технических системах. Вместе с тем при внедрении в управление средств ЭВТ возможно его применение и в контроле выполнения принятых решений (поставленных задач) подчиненными органами управления, воинскими формированиями.

- *Фильтрующий контроль* применяется, как правило, при контроле (проверке) осуществления задач (мероприятий) обеспечения (хозяйственной деятельности). Если деятельность не соответствует установленным нормам, то ее прерывают до тех пор, пока она не будет приведена в соответствие с установленными требованиями.

- *Последующий контроль* проводится после завершения определенного действия (выполнения решения, поставленной задачи).

В общем случае контролирующая деятельность органа управления социальной службы представляет собой процесс, включающий: определение целей, задач, требований (стандартов, нормативов) и принятие решения на проведение контроля; получение данных о фактическом состоянии и действиях контролируемого объекта; сравнение данных, характеризующих реальное состояние и действия контролируемого объекта, с требуемыми (стандартами, нормативами); определение корректирующих воздействий и

принятие решения на устранение выявленного несоответствия состояния и действий контролируемого объекта требуемым.

Контролирующая деятельность не может быть абстрактной; она всегда представляется в виде определенного целенаправленного процесса, характеризующегося определенными начальными и конечными условиями, последовательностью соответствующих этапов, работ и операций, применяемыми при их выполнении методами (способами) и используемыми средствами. Все это в своей совокупности в конкретных условиях осуществления представляет собой технологию контролирующей деятельности в общем ее понимании.

Важными этапами (стадиями, технологическими функциями контроля), работами, операциями, определяющими существо и содержание контролирующей деятельности, являются:

- определение концепции контролирующей деятельности и ее подготовка;
- сбор информации (данных) о фактическом состоянии чего-либо, о фактических результатах хода выполнения принятого решения (поставленной задачи) по установленным (выбранным) показателям в конкретных точках и ее передача должностному лицу или органу управления, осуществляющему контроль;
- обработка и анализ собранной информации с целью приведения ее к виду, удобному для сравнения фактических результатов контроля в контрольных точках с расчетными (запланированными) результатами или установленными стандартами;
- сравнение фактических результатов контроля с расчетными в контрольных точках по установленным показателям и выявление их рассогласования;
- анализ выявленных отклонений с целью оценки уровня достижения желаемого результата и того, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения для последующей выработки соответствующих мер для устранения недопустимых отклонений.

В общем случае *осуществление основных технологических функций контроля*, как и осуществление управленческих функций, *всегда начинается с постановки цели*. Это позволяет определить, с какой целью (задачами), в какой форме и по каким показателям нужно осуществлять контролирующую деятельность. Эти показатели должны соответствовать нормам, по которым оцениваются повседневная деятельность организации, состояние или ход реализации принятого решения в соответствии с принятым критерием. Они обычно встроены в систему информации, используемой в процессе контроля,

и являются составной частью отчетности. Нормы деятельности (действия) должны соответствовать таким требованиям, как обоснованность, гибкость, сопоставимость, а также установленным требованиям руководящих документов и др.

Когда цель (подцели, задачи) известна, необходимо выразить, если это возможно, желаемый (уяснить запланированный) результат в измеряемых величинах (количественных, качественных, дискретных, непрерывных и т.д.). Его определение предполагает выбор исходных показателей, а также требуемого уровня их достижения, возможных отклонений. Кроме того, для контроля достижения поставленной цели (подцели, задачи) и степени выполнения поставленной задачи необходимо определить критерии контроля, объем предстоящих контрольных мероприятий и необходимых затрат, а также требуемые ресурсы и их размер.

В процессе выполнения технологических функций контроля контролирующие субъекты руководствуются соответствующими принципами, основными из которых являются:

- личное участие должностных лиц - руководителей в осуществлении контроля(проверок);
- концентрация контроля на объектах и предметах, определяющих достижение целей;
- комплексность осуществления контроля, обеспечивающая выявление причинно-следственных связей;
- упреждающий характер контролирующей деятельности по отношению к возможному отклонению в действиях подчиненных.

Кроме того, руководящими документами, регламентирующими контролируемую деятельность (проведение проверок), предусмотрена необходимость сочетания контроля с оказанием помощи в устранении выявленных недостатков.

Технологические функции контроля, выполняемые с использованием указанных соответствующих принципов контроля, осуществляются различными методами. Независимо от контролирующего субъекта и вида контроля методы контроля можно классифицировать исходя из сущности выполнения технологических функций контроля, последовательности выполнения этапов процесса контроля и др.

В зависимости от сущности выполнения технологических функций контроля *выделяют машинные (автоматизированные и неавтоматизированные) и немашинные (аналитические и ситуационно-логические) методы.*

- В последнее время широко используются *автоматизированные системы контроля*, на основе которых строятся методы внутреннего административного контроля. Они представляют собой человеко-машинные системы на основе использования современных средств вычислительной техники и связи, обеспечивают отслеживание хода и результатов выполнения поставленных задач и, при необходимости, корректирующее воздействие на управляемый объект. Подчиненные звенья регулярно и оперативно представляют в эту систему соответствующую информацию о ходе выполнения решений (поставленных задач), их завершении или продлении сроков, а также данные об исполнительской дисциплине.

- *Неавтоматизированные методы контроля* предусматривают использование соответствующих средств (локальные сети и управленческие табло, графические приборы и т.п.) и находят достаточно широкое применение при выполнении тех или иных функций контролирующей деятельности.

- Среди *аналитических методов контроля* наиболее широкое применение получили методы проверки, наблюдения и самоконтроля. *Метод проверки* используется как при внутреннем, так и при внешнем контроле во всех его видах и формах; при этом решаются как общие, так и частные задачи контроля.

Наблюдение - достаточно эффективный, широко применяемый аналитический метод контроля. Оно осуществляется постоянно или в течение времени, необходимого для достижения целей контроля. Наибольшее распространение этот метод получил при контроле выполнения в организации принятых руководством решений; применение метода наблюдения не исключается в сочетании с другими методами контроля. Различают сплошное, выборочное, частное наблюдение, а также наблюдение по ключевым параметрам.

С точки зрения повышения эффективности процесса управления большое значение для выполнения принятых решений играет *метод самоконтроля*. Его основой является все то же сопоставление действительного (фактического) положения дел с принятыми (запланированными) нормами, установленными требованиями. Однако оценка реальности производится самим должностным лицом-исполнителем, что является достаточно веской предпосылкой для субъективизма. Вместе с тем без объективного анализа фактов и на их основе соответствующих обобщений результатов своих действий не может быть не только действенного самоконтроля, но и контроля как такового вообще.

• *Ситуационно-логические методы контроля* занимают особое место в системе контролирующей деятельности. *Во-первых*, они применяются в основном непосредственно должностными лицами-руководителями, *во-вторых*, являются, с одной стороны, средством анализа складывающейся реальной ситуации, а с другой - результатом интуиции. Ситуационно-логические методы в большей мере применяются должностным лицом-руководителем для контроля выполнения собственных тактических решений. Из этого следует, что основой возможности использования этих методов могут служить личный опыт, особенности характера, способности общения и, главное, предвидения должностного лица-руководителя.

Методы, применяемые в технологиях контролирующей деятельности, предполагают использование соответствующих технических средств, к которым можно отнести различного рода индикаторы, управленческие табло, графические приборы, соответствующую ЭВТ, локальные сети, линии связи, программное обеспечение, современные универсальные системы контроля исполнения и др.

Действенным техническим средством, применяемым в контролирующей деятельности органов управления, являются *современные универсальные системы контроля исполнения*. Они могут выполнять следующие функции: запоминать решения; доводить их до исполнителей с указанием сроков выполнения; фиксировать контрольные сроки выполнения; выдавать напоминание о контрольных сроках; вести учет выполнения решений, поставленных задач и др.

Выполнение (реализация на практике) составляющих общей технологии контроля в определенной последовательности, взаимосвязи и взаимозависимости позволяет правильно организовать контроль.

Глава 4. Инструментарий управления организацией

4.1. Организация и ее жизненный цикл. Структурные и контекстные типы характеристик организаций (По Ричарду Дафту)

Жизненный цикл — последовательность качественно различающихся стадий развития системы. Согласно концепции *жизненного цикла деятельность организации проходит пять основных стадий*:

✓ рождение организации:

- цель — выживание;
- руководство (как правило) - единоличное и жестко централизованное;
- основная задача — выход на рынок;

✓ детство и юность:

- цель — получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост;
- руководство — жестко контролирующее;
- основная задача — полный захват своего сегмента рынка;
- задача в области организации труда — увеличение заработной платы, расчет мотиваций персонала;

✓ **зрелость:**

- цель — систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа;
руководство — демократическое, делегирование полномочий;
- основная задача — завоевание рынка;
- задача в области организации труда — разделение и кооперация труда, ориентация на высокую квалификацию персонала, оценка и поддержка индивидуальных результатов;

✓ **старение организации:**

- цель — сохранение достигнутого;
- руководство — четкая координация действий;
- основная задача — стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;

✓ **возрождение (или умирание).**

- цель возрождения — оживление деятельности по всем направлениям;
- рост организации достигается за счет сплоченности персонала; главная задача — омоложение, внедрение инновационного механизма, научной организации труда и премирование по результатам труда подразделения, отдела, цеха;

• эта стадия при неудачном подходе может смениться стадией **умирания (исчезновения)**, при которой снижается спрос на продукцию, убытки возрастают, квалифицированный персонал переходит в другие компании. При невозможности или нежелании руководства прилагать усилия для возрождения главная цель — ликвидация с наименьшими потерями.

Для чего необходимо изучение характеристик организаций? Оно необходимо, поскольку они являются **специфическими чертами строения** организации. Эти характеристики описывают организации подобно личностным или физическим чертам, описывающим отдельных людей. **Структура организации** это совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей (административной, финансовой, товарной, информационной и коммуникационной), которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. **Структурные**

подразделения организации называют также ее элементами. Это группы людей, сформированных в отделы, управления, службы, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели.

Ричард Дафт предложил для характеристики организаций подразделяет на два типа - структурные и контекстные.

Структурные характеристики (не путайте со структурными подразделениями.) дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний:

1) *формализованность* - количество письменной документации, используемой организацией. Документация включает в себя инструкции, технические описания, приказы и устав. Эти письменные документы характеризуют деятельность организации. Формализованность часто измеряется с помощью подсчета количества страниц документации, которая используется в организации;

2) *специализация* - показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку. Если специализация низкая, то один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют разделением труда;

3) *иерархия власти* - описывает, кто в организации кому подчиняется и ответственность каждого специалиста. Иерархия на структуре организации обозначается вертикальными линиями;

4) *централизация* — если работники, принимающие решения, сосредоточены на верхних уровнях иерархии, то организация централизована; если решения принимаются на более низких уровнях, то организация - децентрализованная;

5) *профессионализм* — уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм обычно измеряется средним количеством лет, потраченных работниками организации на свое образование.

Контекстные характеристики описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует. Они описывают также и внешнюю среду, которая влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики:

1) *размер* - величина организации, т.е. количество людей в ней работающих. Организацию мы рассматривает как открытую систему,

поэтому и количество обслуживаемых лиц будет характеризовать размер организации;

2) *технологии, используемые организацией* - это инструменты, способы действия и производства, с помощью которых организация преобразует входные данные в продукты и услуги, которые она предлагает потребителям;

3) *окружающая среда* — это области деятельности организации, покупатели, поставщики, финансовая среда и правительство;

4) *цели и стратегии* - это задачи организации и соответствующие способы их выполнения;

5) *культура* - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. Эти основные ценности могут касаться **этики** поведения, требований к работникам, эффективности, обслуживанию клиентов.

Перечисленные структурные и контекстные характеристики могут влиять друг на друга. Эти характеристики представляют собой ценную информацию о существе организации.

4.2. Управленческие решения: характеристика, виды, этапы

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения. Исходя из этого, управленческое решение - это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

Цель организационного решения является обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Для принятия управленческого решения необходимы:

1) знание проблемной ситуации;

2) наличие четко сформулированной цели или их множества;

3) знание множества ограничений;

4) список альтернатив;

5) наличие правил выбора альтернатив, т.е. должны быть определены критерии качества решения и функция предпочтения;

6) знание факторов, которые могут влиять на результат реализации принятого решения;

7) наличие ресурсов, среди которых **одним из важнейших является время**, имеющееся у руководителя для принятия решения.

Принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, т.е. своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций.

Классификация управленческих решений, принимаемых в организации (или классификация проблем организации) проводится по различным критериям.

1. По содержанию выделяют социальные, экономические, организационные, технические, технологические и др.

2. По длительности действия выделяют следующие решения:

- стратегические, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения и рассчитаны на длительный период действия, решение перспективных задач;
- тактические, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;
- оперативные, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

3. По виду лица, принимающего решение, выделяют:

- индивидуальные, принимаемые руководителем единолично;
- коллегиальные, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров);
- коллективные, принимаемые всем коллективом организации.

4. По степени определенности используемой информации решения подразделяются:

- на решения, принимаемые в условиях определенности, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной;
- на решения, принимаемые в условиях неопределенности, когда информация недостоверна, противоречива или ее количество недостаточно.

5. По степени уникальности выделяют решения:

- рутинные, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;
- периодические, которые принимаются с определенной чистотой;
- уникальные, принимаемые руководителем впервые в его практике (уникальность решения субъективна, так как ситуация для одного руководителя являющаяся уникальной, для другого может быть рутинной).

6. По степени проявления творчества выделяют следующие решения:

- **запрограммированные**, когда решение - это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;

• **незапрограммированные решения** - такие решения требуются тогда, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей не известные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому **руководитель одновременно** разрабатывает процедуру выработки и принятия решения и выработать само решение.

7. По степени сложности решения подразделяются на простые, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив, и сложные, принимаемые по нескольким, часто противоречивым критериям. Сложные решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По степени охвата объекта управления, относительно которого они принимаются, выделяют решения общие, охватывающие весь объект; частные, охватывающие некоторые стороны деятельности; локальные, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

Требования к управленческим решениям

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие.

1. Целевая направленность, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. Обоснованность, т.е. принимаемое решение должно обосновывать объективные закономерности развития организации и системы управления ею.

3. Компромиссность. Управленческие решения почти всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. С этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Эффективные руководители понимают, что принятие неэффективного решения лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию в организации, чем на собственную инициативу.

4. Своевременность. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в организации не должно произойти необратимых изменений, делающих решение не нужным.

5. Соответствие полномочиям лица, принимающего решение. Это важно потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя

ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. При этом руководитель не должен принимать решение, входящее в компетенцию нижестоящих руководителей, так как это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. Решения не должны быть противоречивыми и должны быть согласованы с ранее принятыми решениями. Поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

7. И последнее требование. Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах, что делает решение экономичным.

Виды принятий управленческих решений.

1. Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правильный. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против», а часто даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. Около 80% руководителей высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформальную информацию и интуицию. Обычно так поступают руководители, имеющие большой опыт работы.

2. Решения, основанные на суждениях. Это осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае руководитель сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и часто выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

Решения, основанные на суждениях, имеют два преимущества:

Первое: для их принятия необходимы только опыт и знания руководителя и соответственно они являются дешевыми, не требующими больших затрат времени;

Второе: руководитель оказывается в состоянии, в отличие от интуитивного решения, объяснить, почему он принимает именно данное решение, т.е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем решения, основанные на суждениях, имеют недостатки:

- решения основаны на здравом смысле; но истинный здравый смысл встречается очень редко. У руководителя формируется определенная модель на ситуации. Однако течением времени факторы внешней среды изменяются и требуют изменения внутренних переменных организации. То есть течением времени должна меняться и модель в представлении руководителя, но это происходит не всегда;

- необходимость использования предшествующего опыта - следовательно, такой способ обоснования решений не применим в принципиально новых ситуациях;

- использование предшествующего опыта может привести к упущению новой альтернативы, которая должна была стать более эффективной, чем известные варианты.

3. Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных методов. При этом, чем сложнее и масштабнее принимаемое решение, и чем для большего количества людей важны его последствия, тем важнее становится его научная обоснованность и тем менее допустимы волевые методы.

Решение проблем представляет собой процесс последовательных взаимосвязанных шагов. Выделяют шесть этапов решения управленческих проблем.

Первый этап - выявление сущности проблемы. На первом этапе выполняются следующие операции:

1. определение объективности существования проблемы и установление того, что проблема рассматривается на соответствующем уровне компетенции;

2. определение степени новизны проблемной ситуации необходимо для выявления возможности использования предшествующего опыта;

3. выяснение причин возникновения проблемы - для этого проводится анализ внешней и внутренней информации. Необходимо учитывать два момента: а) увеличение информации не всегда идет к повышению качества решения, поэтому очень важно уметь из всей информации выделить релевантную, т.е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме; б) руководитель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора;

4. выявление взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими проблемами необходимо для установления причинно-следственных связей между проблемами, поскольку в социо-технических системах не бывает локальных проблем.

Второй этап - формулирование ограничений и критериев принятия решения. В действительности руководитель сталкивается с ограничениями. Например, для реализации любого решения необходимы ресурсы, которых у организации может и не быть, или внешняя среда уменьшает количество возможных альтернатив посредством законов или принятых норм обращения с персоналом. **Вырабатываемые альтернативы должны быть**

реалистичны, т.е. удовлетворяют существующим ограничениям. Кроме этого, руководитель должен определить стандарты, по которым он в дальнейшем будет их оценивать. Эти стандарты называются критериями принятия решения или показателями эффективности. Желательно, чтобы некоторые критерии принятия решения имели численное выражение в той форме, в которой сформулирована конечная цель.

Третий этап. Определение альтернатив. Чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более правильное решение. На разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов. Большое количество альтернатив может привести к путанице. Поэтому руководители предпочитают сначала на основе здравого смысла отобрать несколько наиболее реалистичных альтернатив, а затем их тщательно анализировать. **Однако, если руководитель сталкивается с принципиально новой для него проблемой, он заинтересован в наработке как можно большего числа альтернатив.**

На данном этапе необходимо выполнить следующие операции:

1. определить область, в которой будет приниматься решение, т.е. определяются те элементы и подсистемы производственной деятельности организации, которые были затронуты решением;

2. определить характер решения, т.е. определить тип мероприятий (технические, технологические, организационные, социальные, экономические), реализация которых способна привести к достижению цели;

3. поиск «крайних» альтернатив», т.е. наилучшего и наихудшего для данной ситуации варианта решения, ни один из которых не может быть реализован на практике, поскольку наихудший не приводит к достижению цели, а наилучший не обеспечивается необходимыми ресурсами, но знание этих альтернатив позволяет ограничить пространство возможных решений;

4. непосредственная разработка вариантов решения; при этом важно учитывать два момента: а) во-первых, количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решения - часы или сутки, то в стратегическом - годы. Поэтому количество стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения; б) во-вторых, важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения с затратами на его выработку.

Четвертый этап - оценка альтернатив. Определяются достоинства и недостатки каждой идеи по заданным критериям принятия решения.

Могут возникнуть определенные затруднения:

1. недостаточность критериев оценки для выбора единственной альтернативы, т.е. существует несколько альтернатив, удовлетворяющих заданным критериям;

2. имеющиеся альтернативы мало сравнимы между собой.

В процедуре оценки альтернатив можно выделить следующие операции:

1. оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что часто является решающим фактором при отборе альтернатив;

2. описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, удовлетворении сформулированных ограничений, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;

3. сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться, во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале «лучше - хуже», «более важно - менее важно»; во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится методом сопоставления количественных показателей.

Процедура экспериментальной проверки альтернативы всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна. Принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Однако такие эксперименты стоят дорого и требуют больших затрат времени, поэтому не имеет смысла проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

Вместе с тем существует множество ситуаций, когда принимаются решения, требующие больших затрат, без экспериментальной проверки. Например, строительство новых предприятий.

Пятый этап - выбор единственной альтернативы. По своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких-либо трудностей.

Однако, если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости руководителя.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы.

Шестой этап — реализация решения. Во-первых, необходимо организовать исполнение решения, т.е. своевременно обнаружить и нейтрализовать помехи, возникающие под воздействием внешней среды и из-за несогласованности действий исполнителей. Во-вторых, скорректировать

решения, если в ходе его реализации возникают непредвиденные обстоятельства.

Согласованность деятельности участников исполнения решения определяется рядом факторов:

1. признание правильности решения теми, кого оно затрагивает; руководитель должен убедить подчиненных в правильности своей точки зрения, в том, что его выбор приносит пользу, как организации, так и каждому сотруднику;

2. убеждение, что реализация решения будет способствовать достижению их собственных целей; если подчиненные принимали участие в выработке решения, то шансы на благоприятную реализацию возрастают;

3. сбалансированность прав и обязанностей исполнителей, обеспечение их достаточной информацией, что достигается за счет становления горизонтальных и вертикальных связей в организационной структуре управления.

Необходимость контроля исполнения решения обусловлена не столько безответственностью исполнителей при отсутствии контроля, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникнуть новые проблемы, требующие новых решений.

Анализ выполнения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. То есть, необходима обратная связь. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования, реализации проблемы. **Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, вместе с тем он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы ведет к возникновению другой.**

Принятие решений является связующим процессом функций управления, так как руководитель принимает решения, выполняя каждую из функций.

4.2. Методы управления

Выделяют следующие методы: административные, экономические и социально-психологические.

1. Административные методы

Метод управления - это способ воздействия субъекта управления на объект по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления.

Методы управления — это совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах предприятия.

Методы управления отличаются один от другого своей мотивационной характеристикой, т.е. тем, на активизацию каких мотивов поведения людей они ориентированы. Методы подразделяются на административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы управления. Вступая в производственный коллектив, человек принимает на себя определенные обязанности и ответственность за качественное выполнение соответствующей работы и за результаты работы коллектива, в целом (в какой-то мере). При помощи административных методов определяются: место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления; их права, обязанности и мера ответственности; способы координации их действий и взаимосвязи в процессе производства и управления.

Административные (или организационно-распорядительные) методы управления имеют следующие особенности:

1) оказывают прямое воздействие на волю подчиненных, что проявляется в однозначности отдаваемых распоряжений и в обязанности выполнения любого административного акта;

2) носят безвозмездный характер, не предусматривающий стимулирования;

3) требуют наличия и использования контроля исполнения;

4) требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий. Преимущества административных методов управления: они эффективны в примитивных ситуациях; позволяют установить строгую дисциплину; обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

К недостаткам относится: не способствуют развитию творческого начала личности; приводят к концентрации власти; требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации; часто негативно оцениваются персоналом.

Административные методы управления **подразделяются** на: организационные (регламентирование, нормирование, инструктирование), распорядительные и дисциплинарные методы.

Организационные методы ориентированы на использование в типичных ситуациях.

Сущность регламентирования заключается в установлении статуса и целей функционирования, полномочий, прав и ответственности, правил и критериев оценки деятельности объекта регламентирования.

В качестве объекта регламентирования может рассматриваться: организация в целом (основной регламентирующий документ - устав организации); структурное подразделение (положение о подразделении); должность в аппарате управления (должностная инструкция); отношения между организацией и персоналом (правила внутреннего распорядка, правила приема на работу); технология выполнения управленческих работ (технологический паспорт, схемы документооборота в организации и подразделениях).

Нормирование как метод управления использует нормы, имеющие конкретное числовое выражение, и нормативы, которые носят общий, типовой характер и являются основой для разработки норм.

Выделяют следующие основные виды нормирования:

1) управления, т.е. определения количества подчиненных у одного руководителя;

2) расхода ресурсов, т.е. определения количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы.

Целью *инструктирования* является ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания. Виды инструктирования: ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение. По форме осуществления инструктирование подразделяют на устное и письменное, индивидуальное и коллективное.

Распорядительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства и управления для устранения существующих отклонений или для реализации представившихся возможностей. Они осуществляются в следующих формах:

1) приказа - документа, в котором сформулированы цели, содержание, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, а также определено должностное лицо, осуществляющее исполнения; издает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия;

2) постановления, которое принимается на уровне всего предприятия совместно администрацией и общественными организациями;

3) распоряжения - устного или письменного требования к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов (издаются, как правило, функциональными руководителями или линейными руководителями среднего уровня);

4) указания, которое осуществляется в устной форме, используется на низшем уровне управления.

Дисциплинарное воздействие регламентируется КЗоТ и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли работодателя.

2. Экономические и социально-психологические методы

Экономические методы управления. Материальная мотивация используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. При этом используется как индивидуальная, так и коллективная материальная заинтересованность. Поэтому экономические методы, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятий независимо от формы собственности, направленную на удовлетворение потребностей населения; с другой стороны, они должны служить стимулом для персонала этих предприятий. Применяются экономические методы управления на трех уровнях:

1) управление предприятием со стороны государства - основные экономические методы этого уровня являются налогообложение, госзаказ, финансирование;

2) управление структурными подразделениями предприятия - хозяйственный внутрипроизводственный расчет, налогообложение;

3) управление персоналом - материальные вознаграждения, штрафы, налогообложение.

Наиболее универсальным экономическим методом управления является *налогообложение*. С его помощью государство может, меняя ставки налогов, регулировать активность как юридических, так и физических лиц, стимулируя этим развитие определенных отраслей и отдельных предприятий, привлекая туда инвестиции и квалифицированный персонал.

Госзаказ как метод управления подразумевает выделение предприятию финансовых и материальных ресурсов для производства необходимой государству продукции.

Финансирование (в виде субсидирования или кредитования) подразумевает финансовую поддержку государством предприятий, в развитии которых оно заинтересовано.

Хозяйственный внутрипроизводственный расчет — закрепление ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности; предоставление самостоятельности посредством наделения руководства подразделения соответствующими полномочиями; разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли; применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

1. Численности, т.е. определения количества людей, необходимых для выполнения определенной работы;

2. Выработки и обслуживания, т.е. определения количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведенной продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг за определенное время.

Социально-психологические методы управления - в своей совокупности предназначены для создания и поддержания такого социально-психологического климата в организации, чтобы работник, с одной стороны, делал все необходимое для достижения целей организации, а, с другой, имел бы все возможности для саморазвития в выбранном им направлении.

Среди социально-психологических методов можно выделить развитие социальной инфраструктуры предприятия, социальные исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы комплектования малых групп, методы морального поощрения и порицания, влияние и убеждение.

4.3. Инновационные методы управления организацией социального обслуживания в условиях изменений

Введение профессиональных стандартов и Федерального закона от 28 декабря 2013 г. №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» определило основные направления повышения компетентности и личностно-профессионального развития руководителя по обеспечению эффективной деятельности организации в предоставлении потребителям качественных услуг.

Применительно к организациям, «изменения» означают внедрение новых методов и технологий для преобразования деятельности организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка.

«Управление изменениями» является структурированным процессом, задача которого — предложить и внедрить изменения в соответствии с возможностями организации. Процесс «управления изменениями» должен быть последовательным и усиливаться либо ослабевать в зависимости от потребностей и результатов.

Существующие модели изменений предполагают, как правило 3 фазы:

1. Подготовка — определение готовности руководителя, сотрудников организации к переменам; формирование стратегии изменений, формирование проектной команды, или агентов изменений.

2. Проведение перемен — разработка плана и выполнение мероприятий по коммуникациям, тренингам, обучению, преодолению сопротивления, проведение мониторинга и корректирующих действий

3. Закрепление — сбор и анализ обратной связи, проведение диагностики расхождений и сопротивления, корректирующие действия

Среди рассмотренных методов на первом этапе проведения изменений эффективными методами среди слушателей-экспертов были признаны: методы самодиагностики организаций «Метафора», «Крестовина», «Жизненный цикл организации» А. Пригожина; бизнес-модель организации; коучинговые методы как методы развития и саморазвития сотрудников; командообразование проектной команды перемен; проведение стратегической сессии; методология Адизеса.

Рассмотрим подход И. Адизеса, который является признанным мировым гуру в области менеджмента. Он успешно работал и в российских компаниях.

Привычно рассматривать деятельность руководителя через функции планирования, организации, контроля, мотивации, делегирования полномочий, принятия решений. Цель методологии Адизеса в том, чтобы предоставить практический инструмент по управлению организационными изменениями, где руководитель выполняет различные роли.

Подход И. Адизеса рассматривает организацию как живой организм. Все живые системы имеют жизненный цикл, стадии которого сменяются по мере роста и старения. На каждом этапе организация сталкивается с уникальным набором целей и задач. От того, насколько руководство умеет успешно предвидеть и управлять этими процессами, зависит эффективность организации. Существуют понятия нормы и патологии на каждом из этапов развития: младенчества, подросткового возраста, юности, зрелости, старости организации (в более привычной формулировке: организации, роста, стабилизации и упадка).

Управление можно считать эффективным, если организация результат в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для этого руководитель должен

выполнять четыре функции считает И. Адизес. Они определяют процесс управления поскольку каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного менеджмента.

Первая функция, которую должен выполнять руководитель в любой организации, — это Producing, или производство результатов. Дело Р, производителя, — удовлетворять их потребности и тем самым обеспечить результативность организмов в краткосрочном аспекте.

Вторая функция, Administra или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах. Задача А, администратора, — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте.

Далее требуется лидер, который может заглянуть вперед. Он определяет правление, которого должна придерживаться организация; способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений. Это функция Entrepreneur, предпринимателя, она будет результативной в долгосрочной перспективе.

И наконец, руководитель должен обеспечить Integrating, или интеграцию то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей *действовать* сообща и не дадут никому *стать* незаменимым, что делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе.

При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач **Что? А: Как? Е: Когда? I: Кто?**

Чтобы организация развивалась и эффективно действовала в ближайшей долгосрочной перспективе, требуется успешно выполнять все четыре функции. Любая комбинация выполняемых функций представляет собой стиль руководства. Если носитель данного стиля неспособен выполнять одну или несколько функций, мы имеем дело с неправильным управлением. Если все функции выполняются, по крайней мере, на удовлетворительном уровне, управление можно считать **успешным**.

Существует пять крайних проявлений неправильного руководства. Речь идет о типажах, руководители которых способны выполнять не более одной из четырех основных функций менеджмента:

Герой-одиночка — это Р-тип, который не справляется с остальными функциями и думает лишь об одном — что нужно делать. Не руководствуясь вопросами как?, когда? и кто? будет выполнять работу.

Бюрократ-руководитель, который поглощен администрированием, — занимает главным образом вопрос как?

Поджигатель или неуравновешенный предприниматель, задается лишь одним вопросом — почему бы и нет? Ему хочется попробовать все, но ни одно из своих начинаний он не доводит до конца.

Горячего сторонника, одержимого стремлением к интеграции, прежде всего интересует, кто будет выполнять работу, а не почему её нужно сделать. Что, как и когда для него определяются внутренней политикой.

И, наконец, руководители, способности которого полностью атрофировались. Его заботит лишь одно — чтобы его не уволили.

Менеджмент — слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек. Хотя все четыре РАЕИ-функции необходимы, они редко выполняются одним человеком при принятии отдельного решения. Потому что никто не может преуспевать во всем. Следует исходить из того, что человек несовершенен, а значит, любой другой руководитель по определению совершает ошибки. Это касается и гуру в области управления.

Как же решить эту проблему? Необходимо опираться на тех, кто дополняет нас самих и может компенсировать наши недостатки. Почему безупречного РАЕИ-менеджера, который умеет делать все, не существует? На то есть веское основание — то, что подвержено изменениям, не может быть совершенным. Ничто не совершенно, поскольку не остается статичным.

Есть и другая причина, делающая невозможным существование идеального менеджера. Перечисленные управленческие функции несовместимы в краткосрочном аспекте. Если вы хотите добиться высокой результативности, не рассчитывайте на эффективность. Верно и обратное: обеспечивая высокую эффективность, вы рано, или поздно потеряете в результативности. Чем больше вы контролируете, тем менее гибкой — а значит, менее восприимчивой к меняющимся потребностям своих клиентов — становится система в целом. Каждый механически выполняет свою работу как запланировано, чтобы обеспечить максимальную эффективность и контроль. Все чрезвычайно эффективно и предельно безрезультативно.

К сожалению, у любого руководителя способность к выполнению отдельных РАЕИ-функций может быть нереализованной, вытесненной, затухающей или попросту неразвитой изначально.

Менеджер должен выполнять хотя бы одну функцию на непревзойденном уровне и обладать необходимым минимумом знаний и навыков для удовлетворительного выполнения прочих. Почему? Во-первых, он должен быть готов в случае необходимости взять на себя любые обязанности, а во-вторых, ему нужно уметь общаться с теми, кто блестяще справляется с задачами, которые тяжело даются ему самому. Нельзя создать команду из четырех человек, которые мыслят единообразно. Члены команды должны придерживаться разных подходов и при этом находить общий язык. Реальное решение: взаимодополняющая команда. Отдельные функции должны выполнять разные люди. Чтобы успешно управлять, нужно собрать вместе и

образом мышления. Функции производителя, администратора, предпринимателя и интегратора должна выполнять взаимодополняющая команда, поскольку ни один человек не справится с ними в одиночку. Нужна взаимодополняющая команда, где её члены придерживаются разных подходов, а не копируют друг друга.

Любой человек обладает всеми качествами, которые необходимы лидеру, однако этот потенциал может остаться нереализованными, если не уделять ему должного внимания. Каждый человек — скрытый РАЕІ, который способен выполнять любую функцию, но не все одновременно. Будут ли наши задатки развиваться или пропадут зря, зависит от условий, в которых мы будем работать. Если не подавлять этот потенциал, человек при необходимости сумеет принять вызов и освоить любую из четырех функций менеджмента.

После информации о функциональном подходе Адизеса руководителям предлагается оценить каждую из этих четырех функций по критерию комфортности выполнения по шкале от 1 до 10, где 1 — совсем не комфортно, а 10 — очень комфортно. Таким образом, можно выявить ведущую функцию в индивидуальном стиле деятельности руководителя и наметить план развития других функций до среднего уровня.

4.4. «Эффективный контракт» и проблема эффективности труда в бюджетных учреждениях

В современных условиях, прежде чем говорить о повышении эффективности труда в бюджетных учреждениях, следует найти решение по преодолению диспропорций в оплате труда между бюджетной и другими сферами, между государственными служащими и работниками социальной сферы внутри бюджетного сектора.

Таблица.

Сравнение зарплаты федеральных госслужащих и работников бюджетной сферы в 2013 г.

Сферы и ведомства	Средняя зарплата, тыс. руб. в месяц
Администрация Президента	113,4
Аппарат Правительства	107,0
МЧС	93,4

Рособоронпоставка	92,0
Счетная палата	90,2
Сфера здравоохранения	26,2
Сфера образования	22,4
Сфера культуры	12,8

Источник: Интернет-журнал «Деловая жизнь». URL: <http://bs-life.ru/rabota/zarplata/sravneniya2013.html> (дата обращения 12.02.2015).

С учетом высказанных специалистами точек зрения и позиции Правительства Российской Федерации, можно сделать вывод о наличии существенных ресурсных ограничений, диктующих необходимость поиска решений, не рассчитывая на перераспределение доходов, которые выводятся в оффшорные зоны, либо приватизируются за счет нищенской оплаты труда большинства наемных работников.

С этих позиций Правительство Российской Федерации справедливо полагает, что достижение целей, поставленных в указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года, возможно только при условии кардинального изменения подходов к использованию имеющихся ресурсов, повышению производительности труда, снижению издержек¹. Здесь имеются значительные резервы.

Повышение оплаты труда в бюджетной сфере должно сопровождаться повышением объема и качества услуг, производительности труда, выявлением внутренних резервов, за счет которых, по мнению Правительства, должно быть изыскано не менее 30% необходимых финансовых

1 См., например: Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы: распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р

ресурсов.

За последние 10 лет расходы всех бюджетов на отрасли социальной сферы, государственного и муниципального управления в реальном выражении, то есть с учетом инфляции, выросли в 2,5 раза. И Правительство Российской Федерации считает, что больше не может такими темпами наращивать расходы.

Ситуация в бюджетной сфере страны противоречива. С одной стороны, по численности занятых в бюджетном секторе в расчете на 1 тыс. жителей Россия опережает наиболее развитые страны в 1,4 раза, а страны со средним уровнем развития — в 2,5 раза. За последние 5 лет штатная численность

государственных и муниципальных служащих выросла почти на 100 тыс. человек.

С другой стороны, сегодня в России, по словам главы Минздрава России В. Скворцовой, дефицит кадров среднего медицинского персонала составляет 270 тысяч человек, а врачей — около 40 тысяч (*Эффективный контракт: с эффектом или с дефектом?* URL: <https://kontur.ru/kontur-personal/ya-kadrovik/2013/6/16> (дата обращения 12.02.2015)).

То есть, некорректно говорить об «избыточности» бюджетной сферы, не выделяя отдельно сферу управления и конкретные сектора социальной сферы. Осуществить реформу заработной платы бюджетников можно тремя способами. Либо увеличить ассигнования регионам на здравоохранение, образование и т.д. Либо расширить объёмы платных услуг, что позволяет сделать Закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (№83-ФЗ). Либо существенно сократить сеть бюджетных учреждений, прекратив давать сокращаемым госзадание, что также заложено в том же 83-ФЗ. Судя по всему, дело идет к некой комбинации второго и третьего пути — сокращению бюджетных учреждений и замещению части бесплатных услуг платными.

С 2015 года начали переходить к формированию государственных заданий для бюджетных учреждений на основании единых нормативов на оказание госуслуг, включая затраты на оплату труда с учетом достижения целевых показателей средней заработной платы в соответствующих отраслях.

Большое значение при этом придается внедрению «эффективных контрактов» с работниками бюджетных учреждений. В этой связи можно отметить, что положительная перспектива этого проекта не так очевидна, как представляется правительственным структурам.

Во-первых, что касается «эффективного контракта», ввести рыночные оценки труда в бюджетной сфере невозможно. Это объясняется неделимостью творческого труда (в науке, образовании, здравоохранении, культуре и т.д.).

Еще в 1970-годы специалисты по экономике и нормированию труда во всем мире пришли к выводу о невозможности индивидуального поэлементного (пооперационного, подетального и проч.) нормирования и соответствующей оценки в сферах, где важнейшее значение имеет качество работы, необходим творческий подход, инициатива, высокая кооперация,

взаимопомощь и взаимозаменяемость. Даже на производстве повсеместно стал внедряться коллективный (бригадный) подряд.

При этой форме организации труда применяется «нормированное задание» (установленный для данных организационно-технических условий объем работ, который должна выполнить группа работников или отдельный работник в определенный период времени).

Распространение принципов организации бизнеса и количественных (в т.ч. финансовых) критериев эффективности на сферы, имеющие принципиально некоммерческую природу (образование, здравоохранение, социальная защита, наука, культура, экология и др.), создает ложное целеполагание и ведет к их вырождению.

К сожалению, в очередной раз при разработке новаций не учитывалось мнение экспертного сообщества¹. Неверный подход к реформированию в бюджетной сфере интегрирует организации, ориентированные на общественно значимые цели, в коммерческую среду с высоким уровнем конкуренции и ориентацией на извлечение прибыли.

Во-вторых, в учреждениях социальной сферы внедрение «эффективного контракта» в том виде, который предполагается сейчас, приведет к росту субъективизма при оценке качества труда работников, возникновению конкуренции за объемы работ между отдельными сотрудниками без учета перспективных задач, стоящих перед учреждениями, повышенной конфликтности в коллективах. И, самое вредное, произойдет подчинение качественных показателей количественным, так как именно количественные критерии можно более-менее объективно измерить при оценке труда работников. Таким образом «эффективный контракт» дискредитирует идею поддержки качества, и выигрывать будут имитаторы, не озабоченные реальным качеством услуг.

Индикаторы качества должны быть числовыми, иначе их невозможно учесть и обработать. Индикаторы обязаны учитывать и удовлетворение ожиданий потребителей услуг. Ничего этого в документах Минтруда России нет². Помимо этого, в опубликованных документах фигурируют «критерии», а «показатели» еще только предстоит разработать. Следовательно, ситуация с оплатой труда станет еще более запутанной, в ней будет еще больше произвола. То есть, будет создана незавершенная, неработающая система распределения стимулирующих выплат за непонятные результаты.

В действительно прогрессивных мотивационных системах работникам предлагаются заранее известные условия всех видов выплат, которые мало зависят от субъективизма руководства, что и формирует желательное служебное поведение персонала в соответствии с целями и задачами

организации. Кстати, с этой точки зрения корректно было бы говорить не об «эффективном», а о «стимулирующем» контракте.

В-третьих, зависимость уровня оплаты труда от объемов выполненных работ играет стимулирующую роль лишь в узком спектре сферы услуг с невысоким интеллектуальным содержанием труда. В большинстве некоммерческих сфер это вызовет не повышение производительности труда, а его интенсификацию. То есть приведет к сверхэксплуатации людей. А это не имеет никакого отношения к повышению оплаты труда и росту производительности.

В-четвертых, авторы идеи (НИУ ВШЭ)¹ полагают, что «эффективный контракт» в правильном понимании — это тот уровень оплаты труда, который позволит специалисту не искать подработки и тем более не уходить на работу в иную сферу. Они, как минимум, не учитывают всей совокупности обстоятельств. По данным бюджетных обследований и исследований социологов, около 60% граждан находятся за чертой бедности, у черты бедности и являются малообеспеченными². И значительная часть из них занята в бюджетной сфере. С этой стороны «эффективный контракт» выполнит свое предназначение только в том случае, когда базовая (гарантированная) часть оплаты будет обеспечивать восстановительный потребительский бюджет (который различается по регионам и существенно выше минимальной оплаты труда).

Другими словами, зарплата должна быть «привязана» к стоимости жизни, а стимулирующие выплаты направлены на повышение качества и

¹ *Панов П. Ученых переведут на эффективные контракты в 2014 году// Известия. — 2013. — 14 марта.*

² *Бедность и неравенство в современной России: 10 лет спустя. Аналитический доклад. — М., Институт социологии РАН, 2013.*

производительности труда.

В-пятых, важный толчок к повышению эффективности деятельности бюджетных учреждений, в целом, и внедрению объективных показателей оценки труда, в частности, даст разработка профессиональных стандартов. До конца 2015 года должны быть разработаны профстандарты для 800 профессий. Однако их разработка осуществлялась в соответствии с Законом «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» № 94-ФЗ, по которому Минтруд должен был объявить конкурс среди возможных организаций на выполнение государственного заказа. Победители торгов, как правило, определяются по наименьшей сумме, предложенной за выполнение заказа. Но уровень компетентности таких экспертов оставляет желать лучшего.

Поэтому ситуация с разработкой и утверждением новых профессиональных стандартов, а тем более с их качеством, сегодня вызывает большое опасение. И, несмотря на вмешательство в эту проблему В.В. Путина, работа еще далека до завершения.

Полагаем, что идеология «эффективного контракта» в бюджетной сфере может дать положительный результат в следующих случаях:

1. Если показатели эффективности индивидуального труда будут гармонизированы с показателями эффективности организации, имеющими некоммерческий (качественный) характер.

2. Если показатели эффективности будут учитывать специфику каждой специальности и должности и не приводить к конкуренции внутри организации.

3. Если критерии эффективности будут ориентированы на решение стратегических, а не текущих, задач.

4. Если внедрение новой системы приведет к существенному увеличению зарплат без каких-либо верхних ограничений.

5. Кроме того, разделение оплаты труда на основную и бонусную части имеет смысл, если предусматривает введение каких-то дополнительных средств сверх оклада, но при этом сам оклад должен обеспечить работнику нормальное существование. Только в этом случае бонусная часть будет играть роль дополнительного стимула и может быть привязана к конкретным результатам.

Решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25 декабря 2013 г., протокол №11, утверждены «Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2014 год». В них особое внимание уделено оценке качества и эффективности деятельности работников в рамках перехода на «эффективный контракт» с учетом мнения соответствующих профсоюзов.

Дана рекомендация о необходимости устанавливать предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей и работников учреждения в кратности от 1 до 8. При этом с учетом возникавших в 2013 году вопросов, конкретизируется необходимость учитывать заработную плату, формируемую за счет всех источников финансового обеспечения. Это актуально, поскольку сегодня 50% совокупного фонда оплаты труда забирают 20% работников, оплачиваемых высоко и очень высоко (в основном - руководители, что демотивирует основной контингент специалистов).

Однако те противоречия, которые отмечают эксперты, так и не нашли своего разрешения. Сегодня введение «эффективного контракта» связано с проблемами и рисками. При этом основной проблемой являются разработка измеримых показателей результатов работы. Основным же риском представляется опасность «скатывания» к деятельности «по производству показателей» (имитации показателей) вместо достижения нужного результата.

Квалификация современных руководителей в России достаточно высока, чтобы адекватно оценивать качество предложенной новации. Можно достаточно уверенно утверждать, что для сохранения управляемости организаций, стабильности коллективов и благоприятного социально-психологического климата менеджеры в реальной действительности вынуждены будут имитировать эффективность эффективного контракта.

Руководители организаций не будут бороться с очередным бюрократическим творением (которое в нынешнем виде просто является «мертворожденным дитем»), а найдут способы адаптировать ситуацию «под себя» в целях защиты от бюрократического давления: они создадут иллюзию внедрения эффективного контракта, что позволит ослабить давление извне и даже получить дополнительный бонус на перспективу.

И, наконец, нельзя не отметить, что организационные системы «привыкают» не только к позитивным изменениям, но и к «квази-процессам». С этой точки зрения «эффективный контракт» не приведет к качественному улучшению управления трудом в перспективе вызовет серьезные издержки при неизбежном «выходе» из его нормативного поля.

Представляется целесообразным при внедрении новшеств в сфере трудовых отношений осуществлять тесное взаимодействие с независимыми экспертами, а также обязательно апробировать идею в нескольких пилотных регионах, прежде чем вводить реформу повсеместно.

Глава 5. Задания и упражнения

1. Менеджер и его качества

Задание первое

На основе анализа функций менеджмента, общих задач, направлений деятельности и ролей менеджера определить качества, которыми должен обладать эффективный менеджер.

Ранжировать качества из составленного перечня по степени значимости с учетом дифференциации требований, предъявляемых к руководителям верхнего, среднего и нижнего звена.

Задание второе

По результатам анализа зарубежной литературы к числу наиболее значимых качеств менеджера относятся:

1. профессиональная компетентность;
2. организованность;
3. коммуникативные способности;
4. способность к формированию эффективной команды;
5. умение выслушать;
6. самостоятельность в принятии решений;
7. энергичность;
8. способность к внедрению нововведений;
9. наблюдательность;
10. высокие проявления этики в отношениях;
11. сильная воля;
12. умение разбираться в новых технологиях;
13. честолюбие;
14. представительный внешний вид;
15. умение производить хорошее впечатление на окружающих.

Считаете ли Вы, что менеджер, функционирующий в современных российских условиях, должен обладать какими-то специфическими качествами? Если да, то какими?

Задание третье

В числе современных функций менеджмента важное место принадлежит функции гуманизации, которая, в частности, предполагает реализацию определенных этических норм в деятельности корпораций, фирм, организаций, а также в деятельности менеджеров, специалистов, всего персонала системы. Такие качества, как вежливость, тактичность, деликатность, доброжелательность, чувство меры, умение управлять эмоциями, расцениваются как основа цивилизованного стиля поведения и благоприятного имиджа предпринимателя и менеджера. В зарубежной практике для повышения уровня этичности поведения менеджеров и служащих разрабатываются этические принципы, кодексы, стандарты, нормативы, создаются комитеты по этике, проводятся специальные обследования и ревизии, формируются программы обучения этике менеджмента, в том числе на университетском уровне.

Тенденция, связанная с повышением роли функции гуманизации, находит свое воплощение и в российском менеджменте. Частным подтверждением этого может служить разработанный Российской товарно-сырьевой биржей (РТСБ) документ под названием «Моральные требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи». Документ

определяет моральный и этический стандарт, соответствие которому является обязательным для всех служащих РТСБ и брокерских контор. В стандарт включены следующие требования:

1. Относись с уважением к власти и окружающим тебя людям.
2. Будь целеустремленным.
3. Не разделяй слово и дело.
4. Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни.
5. Оказывай уважение старшим.
6. Будь постоянен в сексуальных отношениях и браке.
7. Будь честен и правдив.
8. Уважай право частной собственности.

Проанализируйте перечисленные требования. Все ли требования представляются Вам целесообразными? Какие требования Вы считаете необходимым добавить к данному перечню?

Составьте проект общего «этического стандарта» российского менеджера и обозначьте приоритетные, с Вашей точки зрения, этические принципы, которые должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в современной России.

Тема 2. Национальные модели менеджмента

В современных концепциях менеджмента значительное место уделяется деятельности по формированию и развитию культуры фирмы, культуры управления. При этом во внимание принимаются как влияние культуры общества на менеджмент, так и воздействие менеджмента на формирование корпоративной культуры управления. Учет специфики различных сообществ, особенностей национальной деловой культуры призвана осуществлять такая функция менеджмента, как корпоративность.

Корпоративность, как функция менеджмента, включает виды деятельности по формированию социально-психологического климата фирмы, обеспечивающего удовлетворенность персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем, а также по созданию корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности на основе баланса личных и коллективных интересов.

Различия в культуре сообществ становятся основой для формирования разнообразных «национальных моделей» менеджмента. Например, японские фирмы восприняли культуру, которая поощряет коллективный труд, предполагает взаимное доверие и уважение работников, принятие решений после многочисленных консультаций и достижения консенсуса. Японский стиль воплощает дух «товарищества» и основан на уважении к человеку.

Система стимулирования рассчитана на закрепление коллективного характера труда и пожизненный найма, гарантирующий постоянное продвижение по службе и повышение заработной платы в зависимости от стажа работников. Важными чертами японского менеджмента являются также концентрация внимания на нуждах потребителей и ориентация фирм на постоянные процессы научно-технического, экономического, организационного и социального обновления. Коллектив настраивается на генерирование и восприятие новых идей, органически вплетается в систему менеджмента через процессы стимулирования.

Попытки применения отдельных элементов японских систем (например, кружков качества и статистического контроля производственного процесса) в практике американских фирм оказались малоуспешными из-за резких различий в культуре американских и японских компаний. Американские модели менеджмента, ориентированного на высокие показатели, опираются на два ключевых стимула: участие персонала в распределении прибыли и переход предприятия в собственность работников. Американский стиль управления воплощает дух «ассоциации». Предприятия осуществляют наем по контракту и не имеют обязательств по обеспечению занятости своих сотрудников. Наемный персонал рассматривается лишь как один из факторов производства. Приобретение людских ресурсов со стороны считается более предпочтительным, чем переобучение своих сотрудников. Заработная плата определяется на основе учета деловых качеств и принадлежности к определенным группам.

Подчеркнуть принципиальные различия между японской и американской моделями менеджмента (таблица) позволяет, в частности, сравнительная характеристика систем управления персоналом в промышленных компаниях Японии и США (см.: Гончаров В.В., В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М., 1997).

Системы управления персоналом в японских и американских промышленных компаниях

Характеристики систем управления персоналом	Японские компании	Американские компании
1	2	3
Прием на работу	На условиях пожизненного найма	На контрактных условиях
Требования к поступающим на работу	Соответствие профессиональной подготовки требованиям	То же самое с учетом результатов индивидуального

	вакантной должности	тестирования
Тип мышления	У всех работников сходный тип мышления вследствие однородной национальной основы	Тип мышления различен вследствие многообразия этнических особенностей работников
Доверие к руководству компании	Поступление на работу автоматически означает доверие к ее руководству	Автоматическое доверие руководству компании отсутствует
Социальная модель подчинения	Подчинение начальнику основано на взаимном согласии между ним и подчиненным	Вынужденное подчинение начальнику, т.к. оппозиция подчиненного влечет за собой его увольнение
Отношение администрации компании к идеям и предложениям работников	Идеи и предложения работников принимаются администрацией во внимание	Приоритетным требованием к работникам со стороны администрации является строгое следование служебным инструкциям, отклонение от которых может явиться причиной их увольнения
Отношение одних работников к функциям других работников	Уважительное отношение к функциям других работников	Безразличное отношение к функциям других работников
Жизненная философия	Личные интересы работников не противоречат интересам компании	Придается большое значение сохранению собственной независимости и соблюдению собственных интересов
Классовое сознание работников	Классовое сознание работников не имеет четкого выражения	Классовое сознание работников четко выражено
Статус работников	Статус работников формируется по принципу «все сидят в одной лодке»	Статус работников неустойчив, их часто увольняют, аналогично тому, как списывают

		устаревшее оборудование
Повышение производственной квалификации работников	Вопросы повышения производственной квалификации решаются руководством компании. Работники стремятся повышать квалификацию за счет компании. Результаты повышения квалификации, как правило, положительны. Уровень заработной платы зависит в большей степени от рабочего стажа	Повышение квалификации за счет компании рассматривается как премия. Работники повышают производственную квалификацию, используя собственные возможности. Отсутствует планомерный подход к повышению квалификации и обоснованию сроков проведения учебного цикла. Уровень заработной платы зависит от уровня квалификации. Тем не менее, после завершения учебного цикла работники часто увольняются
Текучесть кадров	Низкая	Высокая
Личная ответственность работников	Личная ответственность работников не определена жесткими должностными инструкциями. Во многих случаях обязанности различных работников частично совпадают. В этих условиях жесткое управление неэффективно	Личная ответственность работников определена жесткими должностными инструкциями. В этих условиях система жесткого управления эффективна
Человеческие взаимоотношения	Отношения с другими работниками имеют большое значение	Отношениям с коллегами придается большое значение, но индивидуалистические мотивы в поведении преобладают

Доверие между руководством и персоналом компании	Доверие между руководством и персоналом компании основано на принципе коллективной ответственности	Доверие между руководством и персоналом компании часто отсутствует. И управляющие, и рабочие думают прежде всего о собственных интересах
Вера в стабильное существование компании	Существует	Отсутствует, т.к. даже рентабельные фирмы могут быть проданы ради прибыли
Страх потери работы	Фактически отсутствует	Постоянно существует страх потери работы и беспокойство за судьбу компании
Стиль принятия управленческих решений	Допустимы небольшие отклонения от логики при принятии управленческих решений и импровизация в действиях	Все процессы управления основаны на логике. Импровизация в действиях вне рамок логики управления недопустима. Необоснованные действия не предпринимаются

Задание первое

1. На основе анализа данных таблицы определить элементы японской и американской моделей менеджмента, которые могут быть востребованы в российских условиях.

2. Какие специфические элементы, отражающие особенности отечественной деловой культуры должны быть включены, на Ваш взгляд, в российскую модель менеджмента?

Задание второе

Определяя специфические черты современного отечественного менеджмента, специалисты констатируют наличие ряда существенных проблем, требующих решения. В перечне наиболее серьезных «болезней» российского менеджмента значатся:

1. криминализация промышленности и сферы услуг;
2. «производственные войны» как результат отсутствия осознания общих целей;
3. разрыв доверия между менеджерами и персоналом;
4. тройной стандарт в управлении качеством (формула: «думаем одно, пишем другое, делаем третье»);

5. дисбаланс ответственности и полномочий (неопределенность в формулировках ответственности и полномочий);
6. агрессивность по отношению к лидерам;
7. репрессивный характер менеджмента (ориентация на поиск виновных и их наказание).

Какие методы и средства решения обозначенных проблем российского менеджмента можно предложить? Какие элементы японской и американской моделей менеджмента могут быть востребованы в каждом конкретном случае? Какие специфические «рецепты лечения болезней» российского менеджмента, учитывающие особенности национальной деловой культуры, по Вашему мнению, следует использовать?

Тема 3. Теоретические концепции менеджмента

Задание первое

Обозначить вклад основных школ в развитие теории управления, составив следующую таблицу:

Название школы	Основная цель	Методика решения управленческих задач	Приоритеты (основные аспекты менеджмента)	Новизна подходов	Практическое значение
Школа научного управления					
Административная школа					
Школа психологии и человеческих отношений					
Количественная школа					

Задание второе

Квалифицировать сущность представленных концепций в контексте типологии одномерных и многомерных учений.

Тема. Организация как объект менеджмента

Задание первое

Менеджмент предполагает двоякую формулировку цели: «миссия» и «видение». Учитывая принципиальные различия двух уровней целеполагания, предложите свои формулировки миссии и видения для таких организаций, как коммерческий банк, инвестиционная компания, ювелирно-художественная фирма, предприятие по производству бытовой техники.

Задание второе

Эффективность функционирования организации зависит от взаимной согласованности всех компонентов - внутренних переменных организации. Составьте таблицу, характеризующую взаимосвязь типов совместной деятельности, организационных культур, управленческих форм и рычагов управления.

Тип совместной деятельности	Организационная культура	Управленческая форма	Рычаг управления

Для заполнения таблицы используйте следующие варианты:

1. Типы совместной деятельности: совместно-последовательный, совместно-взаимодействующий, совместно-индивидуальный, совместно-творческий.

2. Организационная культура: предпринимательская, органическая, бюрократическая, партисипативная.

3. Управленческая форма: коллективистская, бюрократическая, демократическая, рыночная, диалоговая.

4. Рычаг управления: деньги, сила, авторитет, закон, знания.

Задание третье

Определить сущностные характеристики различных типов организационных структур, заполнив следующую таблицу:

Характеристика структуры	Тип организационной структуры			
	Линейная	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная
Принцип единоначалия				
Квалификация руководителя				
Число уровней иерархии				
Функциональное разделение				
Специализация				
Вертикальные связи				
Горизонтальные связи				
Адаптация к внешней среде				

Примечание. Значимость указанных характеристик представить в соответствующей клетке таблицы в % (от 0 до 100) или, используя следующие логические утверждения:

- + + очень велика
- + велика
- мала
- очень мала
- = среднераспространена.

Задание четвертое

Определить ключевые цели, характеристики стратегии и особенности персонала, соответствующие различным стадиям жизненного цикла организационного развития. Заполнить таблицу:

Стадия	Основные цели	Характеристика стратегии	Особенности персонала
Формирование			
Интенсивный рост			
Стабилизация			
Кризис			

Список использованных источников и литературы

Источники

Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения (2013-2018 годы)»: Приказ Минтруда России от 29.12.2012 г. №650.

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26.04.2013 г. М167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».

Литература

Василенко Е.И. Управление в социальной работе: Учебное пособие для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2014. – 292 с.

Войтенко А.И., Комаров Е.И. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учебник. – М.: РИОР: ИНФРА-М., 2010. – 255 с.

Комаров Е.И. Менеджмент социальной работы // <http://psyera.ru/upravlenie-socialnoy-rabotoy-1900.htm> (15.01.2016).

Коршунов А.М. «Эффективный контракт» и проблема эффективности труда в бюджетных учреждениях // Отечественный журнал социальной работы. 2015. № 1. С. 66-70.

Панов П. Ученых переведут на эффективные контракты в 2014 году // Известия. - 2013. — 14 марта.

Потуткова С.А. Инновационные методы управления организацией социального обслуживания в условиях изменений (Опыт учебной и консалтинговой деятельности Института дополнительного профессионального образования работников социальной сферы г. Москвы) // Отечественный журнал социальной работы. 2016. № 1. С. 124-128.

Управление в социальной работе: учебник / под общ. ред. Л.В. Федякиной. М.: Изд-во РГСУ: изд-во «Омега-Л», 2014. – 376 с.

Харусь О.А. Основы менеджмента. Информационный менеджмент. Учебно-методическое пособие. Томск, 2002. - 29 с.