

ФГБОУ ВО «АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Управление в  
социальной работе  
Часть 1.

2021

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

*Управление в социальной работе*  
*Часть 1.*

*Учебное пособие*

*Л.З. Гостева (сост.)*

Благовещенск  
Издательство АмГУ  
2021

УДК 36

ББК 65.27

У 67

*Печатается по решению редакционно-издательского совета факультета  
социальных наук Амурского государственного  
университета*

Печатается в авторской редакции

*Рецензенты:*

Подкорытова О.В., директор ГАУ АО Благовещенский комплексный  
центр социального обслуживания населения «Доброта»;

*Лейфа А.В., доктор педагогических наук, профессор ФГБОУ ВО «Амур-  
ский государственный университет».*

У 67 Управление в социальной работе – 39.03.02 «Социальная работа» / сост.  
Л.З. Гостева. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2021. – 162 с.

В пособии излагаются теоретико-методологические и практические вопросы теории и практики управления в социальной работе по программе курса «Управление в социальной работе», раскрываются основные понятия, вопросы и темы учебного курса, которые определяют его задачи: ввести в профессиональный тезаурус студентов и закрепить представления о сущности и содержании управления в социальной работе, заложить основы профессиональной компетентности будущих специалистов, подготовить их к осознанному решению профессиональных задач.

Учебник соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения по направлению подготовки "Социальная работа".

ББК 65.27

© Гостева Л.З., 2021

©Амурский государственный университет, 2021

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития социально-экономической и социально-политической обстановки поставлены важные задачи – научить будущих специалистов социальной сферы новым методам работы, освоить современные механизмы, формы и технологии управленческой деятельности, обеспечивающие необходимый уровень ее эффективности.

В предлагаемом пособии по-новому рассмотрены наиболее важные теоретико-методологические вопросы современного развития социальной работы, современной национальной системы управления ею и особенности управления социальными службами. Предметом изучения является управление и деятельность органов управления в социальной работе, а именно: ее сущность и содержание, организация и осуществление на основе строго определенных принципов и с использованием управленческих технологий, форм, методов и средств, обеспечивающих достижение ее необходимой эффективности.

*Цель написания настоящего пособия* состоит в том, чтобы дать будущим профессионалам теоретические и практические знания о сущности, содержании, формах, методах управления, технологиях управленческих процессов, значимости и влиянии организации управления на качество функционирования и повседневной деятельности организаций, учреждений, предприятий и служб социальной защиты и социального обслуживания населения современной России.

Настоящее учебное пособие позволит студентам более эффективно освоить профессиональные компетенции в области технических и организационных нововведений, технологии управленческих процессов.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, ТЕОРИИ И ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ	6
1.1. Исторические периоды развития теории и практики управления	6
1.2. Школы управления	22
1.3. Научные подходы к управлению	49
1.4. Зарубежные модели управления	54
<i>Темы и вопросы для обсуждения</i>	85
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	86
<i>Рекомендуемая литература</i>	88
РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ	89
2.1. Содержание и специфика социального управления	89
2.2. Структура, принципы и функции социального управления	102
2.3. Основные направления модернизации социальной сферы	111
<i>Темы и вопросы для обсуждения</i>	119
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	119
<i>Рекомендуемая литература</i>	120
РАЗДЕЛ 3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ	121
3.1. Информационные технологии управления	121
3.2. Технологии разработки управленческих решений	107
3.3. Методы разработки управленческих решений	115
3.4. Управление PR-коммуникациями	124
<i>Темы и вопросы для обсуждения</i>	159
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	160
<i>Рекомендуемая литература</i>	160
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	162

## РАЗДЕЛ 1.

### ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, ТЕОРИИ И ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### Тема 1.1. Исторические периоды развития теории и практики управления

##### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Развитие управления в древнем периоде*
- 2. Эволюция управленческой мысли в индустриальный период*
- 3. Развитие управления как науки в период систематизации*
- 4. Развитие управления в информационный период*

Управление появилось вместе с людьми. Оно выделилось и обособилось в самостоятельный вид деятельности в процессе разделения и кооперации труда, что обусловило необходимость организации, координации и согласования деятельности людей в общественном производстве. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. При этом один становится руководителем, т.е. управляющим, а другой – его подчиненным, т.е. управляемым.

Основой рассмотрения эволюции управления принята временная шкала, т.е. хронологический подход. *Рассматривая развитие теории и практики управления, Кабушкин Н.И. выделяет несколько исторических периодов:*

***1 период – древний период.*** Наиболее простые формы управления появились в первобытном обществе, тогда управление создавалось всеми членами рода, а не конкретными людьми. Переход от собирательства и охоты к производству положил начало зарождению управления. Структура общества Древнего Египта сформировала первую управленческую систему.

Наиболее длительным был первый период развития управления – начиная с 9–7 тысячелетий, примерно, до XVIII в. Прежде чем выделить управление в

самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Без управления ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу. Практика управления стара как мир. Но сегодня никто с достаточной степенью достоверности не скажет, когда возникли первые элементы управления. По-видимому, потребность в нем возникла тогда, когда люди стали жить и охотиться группами. Значительно позднее К. Маркс укажет на то, что «всякий непосредственно общественный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции».

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9–7 тысячелетиях в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике стал точкой отсчета и зарождения менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления. В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000 – 2800 гг. до н.э.) сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из тех, кто первым дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был древнегреческий философ Сократ (470–399 гг. до н.э.), который, понимая управление как особую сферу человеческой деятельно-

сти, считал, что главное в управлении – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач. Сократ проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428 или 427 – 348 или 347 гг. до н.э.) – древнегреческий философ, ученик Сократа, рассматривал управление как науку об общем питании людей и доказывал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Платон дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Аристотель (384–322 гг. до н.э.) – древнегреческий философ, заложил основы учения о домохозяйстве (прообраз современной политической экономии), в рамках которой указывал на необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими. Впрочем, замечает Аристотель, дело это довольно хлопотное, а «поэтому у тех, кто имеет возможность избежать таких хлопот, управляющий берет на себя эту обязанность, сами же они занимаются политикой или философией».

Вопросам организации производства и управления уделялось много внимания и в Древнем Риме, что хорошо иллюстрирует пример применявшейся там системы управления фермой. Катон Цензор (Марк Порций, Катон Старший) (ок. 234 г. до н. э., Тускул – 149 г. до н. э., Рим), выдающийся полководец и политический деятель Древнего Рима, первый латинский писатель-прозаик, писал о необходимости планирования работ на ферме на целый год вперед. Катон Цензор говорил об обязательном контроле за проделанной работой, о необходимости сравнения программы и результатов, о выяснении причин невыполнения плана, о рациональной организации работ.

Заметный вклад в развитие проблем управления государством и правовых учений внес итальянский государственный и политический деятель Никколо Макиавелли (1469-1527). В своих работах он касался вопросов изучения стиля



работы руководителя, организации его труда, взаимоотношений руководителей и подчиненных. В XX веке ученые проявили интерес к Макиавелли как к одному из теоретиков теории управления. Макиавелли пишет о лидере и теории лидерства, выделяя основные принципы и правила успешного лидера. Макиавелли писал в эпоху Ренессанса, когда работодатель еще не был исключительно предпринимателем, а мыслил себя скорее деятелем культуры и прогресса. В целом Ренессанс характеризовался копированием идеалов и ценностей Античной Греции. Произведения Макиавелли относились скорее к управлению страной, чем к управлению коллективом. *Основными постулатами учения Макиавелли относят:*

- 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- 2) подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- 3) лидер должен обладать волей к выживанию;
- 4) лидер – всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Лидер должен знать психологию своих последователей. Одинаково опасны и стремящиеся потерять накопленное, и стремящиеся получить то, чего у них нет. И богатые, и бедные стремятся к власти. Если восстание привело к массовым погромам, необходимо умножать их и идти до конца, т.к. в этом случае ответственных найти невозможно, виновных много и никого не накажут. Победителей не судят, победа не вызывает позора вне зависимости от ее цены. Стремление к власти приводит к социальным беспорядкам, пришедший к власти старается ухватить побольше. Наряду с властью ценностью является свобода. Если власть стремятся захватить, свободу стремятся удержать. Свободу лучше всего доверять охранять простым людям, а не дворянам, т.к. они меньше стремятся к власти, и хотят лишь уйти от угнетения. Толпа состоит из профанов, которые принимают видимость за реальность и хотят только видимости.

Правителю лучше не питать иллюзий и заранее предполагать всех людей злыми. Страх прочнее и надежнее любви. Руководитель не должен быть щедрым, т.к. щедрость порождает зависимость. Вознаграждай постепенно, наказывай сразу. Управление относительно: выбор средств соотносится с ситуацией, оценка результата – со средствами, наконец, все вместе – цель, средства, ситуация – должны соотноситься между собой.

Вклад Макиавелли в историю социальной мысли, в теорию и практику управления огромен. Одним из первых он обосновал понятие гражданского общества и применил термин «государство» так, как принято сейчас – для обозначения политической организации общества

В эпоху Петра I в России сложились исключительные условия для укрепления централизованного государства. Проводимые петровские реформы были направлены на достижение «общего блага». Власть государя трактовалась как неограниченная и стоящая выше закона. В «Артикуле воинском» сказано : «Государь никому на свете о своих делах ответу дать не должен, но силу и власть имеет свои государства и земли... по своей воле благомнению управлять». Реформы Петра касались государственного управления.

Эволюция управленческой мысли в России этого периода изучена недостаточно. Известен опыт управления заводами Сибири и Урала. В книге начальника главных заводов Сибири и Урала В.И. Геннина затрагиваются вопросы, которые не потеряли своей актуальности и в настоящее время: перспективное планирование , учет и отчетность, стиль руководства и качества руководителя и др. Генниным описана модель руководителя , в которой главное место отводится его организаторским способностям и личным качествам (честность, трудолюбие, здравый смысл , трезвый расчет, заботливость).Перечисление качества важны и для современного руководителя.

В условиях капиталистического и феодального обществ потребность в изучении проблем управления была ограничена. Основное внимание уделялось решению проблем управления государством.

Основой существования феодального общества было ведение натурального хозяйства. Рабы и крепостные крестьяне находились в полной личной зависимости от воли и власти хозяина, что не стимулировало роста производительности труда.

**2 период – индустриальный период (1776–1890 гг.).** Индустриальная эпоха в развитии человечества (ее еще называют промышленной революцией) это постепенный переход от аграрной экономики к индустриальному производству.

История промышленной революции тесно связана с историей Англии. Эта страна, еще начиная с XVII века, начинает активно развивать мануфактурное производство, морскую торговлю и колониальную экспансию. Уже к концу семнадцатого столетия Англия обгоняет основного промышленного лидера той эпохи – Голландию и начинает активно теснить на европейской внешнеполитической арене наиболее влиятельную страну того времени - Францию. В XVIII веке Британия становится ведущей мировой экономической державой, превосходя, в этом плане, все европейские державы. Историки отмечают, что именно это стало необходимыми предпосылками для развития крупного машинного производства, а значит и для вступления в новые общественно-экономические отношения, которые обычно называют капиталистическими.

В XVIII веке в Английском обществе начинают активно развиваться рыночные отношения, и появляется основная движущая сила капиталистической экономики – предпринимательский класс. К предпосылкам промышленной революции в Англии относят также:

- обширные экономические ресурсы (связанные с тем, что она была лидером мировой торговли и имела обширные колониальные владения);
- формирование институтов, защищающих частную собственность и контрактные обязательства, в частности, независимой и эффективной судебной системы;
- либеральную политическую систему (государство не вмешивалось в экономическую жизнь населения);

- невозможность применения на производствах принудительного труда и замена его на труд наемный (то есть развитие пролетариата).

- высвобождение сельскохозяйственного населения и потенциальной готовности его к работе на индустриальных предприятиях.

Формально индустриальную эпоху (промышленную революцию) ограничивают двумя знаковыми событиями. Первая временная граница связана с изобретением парового двигателя (Англия, в./п. XVIII века), вторая связывается с появлением машиностроения (конец XIX века).

Промышленная революция сопровождалась производственной революцией в сельском хозяйстве, ведущей к радикальному росту производительности труда в аграрном секторе, именно эта революция обеспечила возможность перемещения масс населения из аграрного в индустриальный сектора.

Как уже было сказано ранее, промышленная революция началась в Англии в XVIII веке, а к XIX веку распространилась на все основные страны Европы, а позже и на страны Америки и Азии.

Кратко ознакомившись, таким образом, с историей промышленной революции, перейдем к тем тенденциям и факторам, которые она вызвала к жизни (в сфере общественных отношений).

Итак, промышленная революция связана не только с массовым применением машин, но и с изменением всей структуры общественных и экономических отношений. В этот период:

- появляются новые классы – буржуазия и пролетариат;
- резко повышается производительность труда;
- увеличивается жизненный уровень населения;
- проходит быстрая урбанизация, городское население начинает играть более значимую экономическую роль, по сравнению с населением сельским.

Фактически в индустриальный период (чуть более ста лет) происходит скачкообразный переход от аграрного общества к городской цивилизации современного типа.

Таким образом, можно признать все вышеназванные факторы и тенденции предпосылками к развитию новых управленческих теорий. Действительно, до индустриального периода, управленческая наука рассматривалась как чисто государственная (общественная) наука, с соответствующим набором методов. Однако индустриальная эпоха ставит перед управленческой наукой новые цели и задачи.

В качестве примера, иллюстрирующего данную посылку, можно привести, тот факт, что с развитием индустриальной эпохи на смену мелких, семейных производств, распространенных в средние века, приходят крупные промышленные комплексы. Естественно, что на таких комплексах работает гораздо больше сотрудников, больше времени тратится на обучение (тут нужно учитывать, что работа с машинами требует гораздо большей квалификации, чем кустарное производство), производство требует разделения труда, экономии материалов, разделения ответственности в управлении (появление «менеджеров среднего и низшего звена) и так далее и тому подобное. Решение этих и еще многих задач становятся жизненно важным для всего производственного комплекса, для всей нарождающейся структуры общественных отношений.

При решении новых задач, управленческая наука вынуждена менять свои методы и подходы, трансформируясь в науку прикладную.

Как уже было сказано выше, в индустриальную эпоху управленческая наука перестает рассматриваться, как чисто государственная наука, а начинает решать конкретные производственные задачи. Однако, такое развитие, не появилось на пустом месте. На работы пионеров менеджмента изучаемого периода большое влияние оказали труды английского экономиста Адама Смита (1723-1790 гг.). Адам Смит считается представителем классической школы политической экономии и специалистом в области управления. Рассмотрим подробнее его труды и идеи.

Итак, развитие промышленного производства в XVIII веке привело к практике общественного разделения труда, что, в свою очередь, привело к увеличению роли торговли и денежного обращения. Такая практика вступала в

противоречие с традициями экономической науки того времени. Адам Смит одним из первых понял необходимость пересмотра существовавших экономических теорий.

А. Смит, в своем фундаментальном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) изложил систему, которая объясняла работу свободного рынка на базе внутренних экономических механизмов, без какого либо вмешательства со стороны политического управления. Английский ученый считал, что человек является основой всего общества и исследовал поведение человека с его мотивами и стремлением к личной выгоде. В указанном труде, ученый, также осветил концепцию разделения труда, указал функции рынка, говорил о значении свободной экономики. Большое внимание Адам Смит уделял анализу объективной экономической реальности и выяснению закономерностей ее развития, причем задачей экономической науки, ученый считал выработку конкретных рекомендаций для экономической политики государства и организации. Кроме того, Адам Смит определил разделение труда, как важнейший фактор всей истории человечества.

*Значение Адама Смита для развития управления заключается в том, что он в своих работах:*

– уделял серьезное внимание вопросам экономического стимулирования и оплаты труда;

– пояснял, что размер зарплаты должен определяться соглашением между рабочим и хозяином производства, при этом минимум заработной платы должен определяться ценой средств существования работника, а колебания заработной платы определяются действием рыночного спроса и предложения на рынке труда;

– выделял три основных состояния общества, причем характеристики их были напрямую связаны с экономическим положением рабочих, так общество, могло быть: прогрессирующее (увеличение богатства и рост спроса на рынке труда), стационарное (при котором, как правило, положение рабочих тяжелое) и регрессирующее (когда положение рабочих плачевное).

В целом, труды Адама Смита, экономически доказали необходимость разделения труда, а также, положили начало изучению вопросов связанных с экономическим стимулированием работников. Однако Адам Смит, при всем значении его для становления управленческой науки, был теоретиком.

Одним из первых практиков, который изучал особенности управления крупным промышленным комплексом, будучи его совладельцем, стал еще один англичанин - Роберт Оуэн (1771-1856 гг.). Ознакомимся с его идеями.

На одной из фабрик Нью-Ланарка, где Р. Оуэн был совладельцем и одновременно управляющим, в начале XIX века, был проведен социальный эксперимент, который был связан с реформами производственных отношений. Основой для него стала идея о «патронате», подразумевающая то, что обязанности заботиться о наемных рабочих совпадают с интересами работодателя.

Во время проведения эксперимента Р. Оуэн отказался от распространенной практики телесных наказаний рабочих, ввел систему моральной мотивации рабочих, улучшил условия труда рабочих. На основании результатов эксперимента, Роберт Оуэн опубликовал сочинение «Эссе относительно формирования характера» (1812 г.) где говорил, что человек составляет продукт внешних окружающих его условий и воспитания; чем выше последние, тем более облагораживается и совершенствуется человеческая природа. В целом эксперимент был экономически успешен, кроме того, он привлек к себе пристальное внимание общественности того времени.

В дальнейшем Р. Оуэн, становится активным политическим деятелем и представляет идею о создании для бедняков корпоративных поселков, где они бы трудились сообща, без нанимателей. Когда идея не была поддержана консервативным английским обществом, он начинает агитировать за проработку фабричного законодательства, которое бы учитывало и права рабочих, наряду с правами капиталистов. Однако эта и другие идеи Р.Оуэна не были поддержаны в Англии. В 30-е годы XIX века Оуэн переселяется в Америку, где создает коммуну, действующую на принципах уравнилельного коммунизма. Этот, последний проект Оуэна закончился неудачей и разорением его.

Однако эксперименты и идеи Оуэна были бесспорно важны для развития управленческой науки того времени. Оуэн первый стал задумываться об экономическом положении пролетариата, а его социальные эксперименты, при всей их утопичности, показали всю важность морального и материального стимулирования рабочих, как составляющего элемента менеджмента.

Следующей личностью, деятельность которой мы бы хотели осветить, станет Чарльз Беббидж (1791-1871 гг.) – английский математик, создателя первой вычислительной машины (1822 г.). В сфере научных интересов ученого были также вопросы производства и управления им. Он исследовал экономические принципы производства, предложил руководство по улучшению управленческой практики того времени, исследовал затраты на производство конкретных промышленных процессов.

*Основные идеи Ч. Беббиджа в управлении можно свести к следующим постулатам:*

– разделение труда увеличивает эффективность производства вследствие сокращения времени на обучение производственному процессу, сокращения потери материалов в процессе обучения, экономии времени, вследствие перехода от одной операции к другой и замене инструментов, быстрому приобретению необходимых навыков.

– разделение труда может применяться как на производстве, так и в сфере умственных процессов;

– существует взаимосвязь между интересами рабочего и фабричного владельца;

– эффективная схема распределения прибыли предполагает то, что доля заработной платы рабочего зависит от прибыли всего предприятия и то, что рабочий должен получать премию за любые производственные усовершенствования, предложенные им, таким образом, интересы рабочих и предпринимателей не будут различаться.

Беббидж предложил такой метод наблюдения производства, при котором наблюдатель должен подготовить список вопросов относительно используемых



материалов, допустимых потерь, расходов, инструментов, цен, рынка, рабочих, их заработной платы, требуемых навыков, продолжительности рабочего дня, и так далее. В сущности, этот метод применяется и современными консультантами и аналитиками. Подходы Беббиджа, естественно с определенными поправками, применяются и в современном менеджменте, чем и определяется его вклад в науку управления.

Еще один ученый, которого также можно назвать «пионером» менеджмента был шотландским преподавателем. Мы говорим об Эндрю Уре (1778 – 1857 гг.).

Ученым было опубликовано несколько работ о принципах и процессах производства (в основном на примере текстильной промышленности). В целом, Ур, был сторонником традиционной «фабричной» системы, лейтмотив его работ – рабочие должны признать все выгоды механизации и не стремиться к ее внедрению.

В целом это понятно, особенно если учесть, что основные работы ученого были написаны, как раз в то время, когда в Англии приобретало определенный размах движение луддитов (ломателей машин). Напомним, что активисты этого движения протестовали против изменений, который им нес промышленный переворот, что нередко выражалось в разрушении производственных машин.

По Э. Уру управляющие производством должны были так организовать процесс перехода от ручного труда к труду механическому, чтобы это было максимально гармонично.

Однако труды ученого были больше направлены на изучение технологических процессов, а попытки изучения менеджмента сводились к системе предотвращающей случаи остановки работы рабочими по собственному желанию.

Эта система подразумевала три принципа действия – механический, моральный и коммерческий. Механическая система относилась к технике и процессами производства; моральная - к персоналу, а коммерческая - к организа-

ции продаж и финансированию. Соединение этих систем должно было привести к требуемой гармонии.

В целом все рекомендации Э. Ура по менеджменту были технически ориентированы на процесс производства текстиля и какой-либо обобщенной системы из себя не представляли.

Еще один «пионер» менеджмента – француз Шарль Дюпин (1784 – 1873 гг.). Инженер по образованию Ш. Дюпин создал свою систему профессионального обучения. Согласно идеям Ш. Дюпина, руководителей цехов и фабрик необходимо было учить как механике, математике и геометрии, так и основам экономической мысли, в первую очередь связанных с теми аспектами, которые экономят материалы и трудовые ресурсы.

Основной лейтмотив его деятельности – «тот, кто совершенствует машины, стремится наделить их преимуществами перед рабочими; тот, кто совершенствует рабочих, дает им шанс, чтобы заставить машину служить его благосостоянию, вместо того, что бы страдать от соревнования с ней».

Кроме указанных ученых, мыслителей и практиков определенное влияние на развитие идей менеджмента в индустриальную эпоху оказали:

– Дэниел МакКелем – американский генерал, который разработал набор процедур для управления действиями в возглавляемой им железнодорожной отрасли США;

– Генри Варнум Пор (1812-1905) – американский журналист, редактор журнала «Железные дороги Америки». Возглавляемый им журнал, фактически был первым специализированным изданием для управленцев (железнодорожной отрасли);

– Нассау Уильяма Сениор – английский теоретик фабричного права.

В целом именно в XVIII – XIX веках менеджмент постепенно выделяется в практическую науку, начинает решать конкретные производственные задачи, с учетом тех изменений, которые происходят в экономической жизни общества.

К окончанию индустриальной эпохи, относят появление классической школы менеджмента. Эта школа развивалась, аккумулируя основные достиже-

ния теоретической и практической мысли «пионеров» менеджмента индустриальной эпохи.

Формирование этой школы – закономерный итог работы Адама Смита, Роберта Оуэна, Чарльза Беббиджа, Эндрю Ура, Шарля Дюпина других упоминаемых нами «пионеров». Приведем для справки основные мысли деятелей этой научной школы.

Первых менеджеров в основном волновал вопрос об эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточивали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции и т.п.

Менеджмент в целом, указанным направлением понимался как искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности (тут нельзя не заметить, что установить те черты характера, которые свойственны только менеджерам не удалось).

Основная черта классической школы менеджмента заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства, а цель менеджера - обнаружить этот единственно приемлемый метод управления. Созданием этой школы, в целом, завершился индустриальный этап развития менеджмента.

***3 период – период систематизации (1856–1960 гг.).*** Наука менеджмент, как наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем управлением, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников - обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

*4 период – информационный (1960 г. – настоящее время).* В настоящее время для принятия любого управленческого решения требуется огромное количество информации, которую обрабатывают с помощью математических приёмов и вычислительной техники. Управление рассматривается как логический процесс, который может быть выражен математически. Появились системный, ситуационный и процессные подходы.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений. В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории управления состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избе-

жать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может быть сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е гг. появилась идея открытой системы управления. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. Т.е. пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим

образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

## Тема 1.2. Школы управления

### ВОПРОСЫ:

1. Школа научного управления
2. Административная школа управления
3. Школа человеческих отношений
4. Поведенческая школа

**Школа научного управления** исходила из предположения, что оптимальная организация производства может быть создана на основе точных знаний о том, как действуют люди. Сторонники данного направления полагали, что при помощи логики, наблюдений, анализа и расчетов можно организовать производство таким образом, что оно будет максимально эффективным. Кроме того, со школой научного менеджмента связано также представление о том, что управление — это особая функция, которая отделена от фактического выполнения работы.

Основателем школы научного менеджмента принято считать **Фредерика Тейлора** (1856–1915) – американского инженера, который известен тем, что разработал первую целостную концепцию управления, которую в его честь называют «тейлоризмом».

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) родился в Пенсильвании в семье адвоката. Образование получил во Франции и Германии, затем - в академии Ф. Экстера в Нью-Хэмпшире.

В 1874 году окончил Гарвардский юридический колледж, но из-за проблем со зрением не смог продолжить образование и устроился работать рабочим пресса в промышленные мастерские гидравлического завода в Филадельфии.

В 1878 году, в пик экономической депрессии, получил место разнорабочего на Мидвэльском сталелитейном заводе. Там Тейлор прошел за 6 лет путь

от рабочего до главного инженера. С 1882 по 1883 гг. работал начальником механических мастерских.

Осознавая необходимость технического образования, он поступил на заочное отделение технологического института и получил степень инженера - механика в 1883 году.

В 1884 году Тейлор становится главным инженером, в этом же году он впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда.

С 1890 по 1893 гг. Тейлор – главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании в Филадельфии, владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине, где организовал собственное дело по управленческому консультированию, первое в истории менеджмента.

С 1885 года Тейлор – член Американского Общества инженеров-механиков, которое сыграло большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США. В 1906 году Тейлор становится его президентом, а в 1911 году - учреждает Общество содействия научному менеджменту.

С 1895 года Тейлор начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда. Основные теоретические концепции Ф. Тейлора изложены в его работах «Управление фабрикой» (1903 г), «Принципы научного управления» (1911 г), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912 г).

Возникновение школы связано в первую очередь с работами Фредерика Тейлора. В 1911 году Ф. Тейлор, обобщив практику управления промышленными предприятиями, опубликовал книгу "Принципы научного управления". С этого времени теория и практика менеджмента развивалась под воздействием происходящих изменений в мировой экономической системе, постоянного совершенствования рациональности производства и необходимости учета меняющихся социоэкономических факторов.



Ф. Тейлора называют отцом научного менеджмента и родоначальником всей системы научной организации производства и уже более ста лет вся современная теория и практика в области научной организации труда использует «тейлоровское» наследие. И это не случайно, что теория управления была основана инженером, досконально знающим технологию промышленного предприятия и на собственном опыте познавшего все особенности взаимоотношений между рабочими и руководителями.

В основе системы Тейлора лежит положение о том, что для эффективной организации работы предприятия необходимо создать такую систему управления, при которой бы обеспечивался максимальный рост производительности труда при наименьших затратах.

Эту мысль Тейлор сформулировал так: «Необходимо осуществлять такое руководство предприятием, чтобы исполнитель при наиболее благоприятном использовании всех своих сил, мог бы в совершенстве исполнить ту работу, которая соответствует наивысшей производительности, предоставляемого ему оборудования».

Тейлор предположил, что проблема, прежде всего, связана с недостатком практики управления. Предмет его исследований было положение рабочих в системе машинного производства. Тейлор поставил перед собой цель выявить принципы, позволяющие максимально извлечь "пользу" от любого физического труда, движения. И на основе анализа статистических данных им была обоснована необходимость замены господствующей в то время системы общего руководства управления той, которая основана на повсеместном использовании специалистов узкого профиля.

Среди важнейших принципов научной организации труда Тейлора выделяются такие, как специализация работы и распределение ответственности между рабочими и управляющими. Эти принципы легли в основу проповедуемой Тейлором функциональной структуры организации, которая должна была сменить господствовавшую тогда линейную структуру.

Находясь под влиянием идей Адама Смита относительно разбиения работы на простейшие задачи и поручения каждой из них низко квалифицированному специалисту, Тейлор стремился собрать единую команду и, тем самым, он в максимальной степени снижал издержки и повышал производительность труда.

Он, одним из первых, применил в системе оплаты труда точный расчет (взамен интуиции) и ввел систему дифференцированной заработной платы. Он полагал, что в основе научной организации деятельности предприятия лежит пробуждение инициативы работников, и что для резкого повышения производительности труда необходимо изучать психологию наемных работников и администрация должна перейти от конфронтации с ними к сотрудничеству.

Большинство людей в эпоху зарождения капитализма полагали, что основные интересы предпринимателей и рабочих противоположны. Тейлор, напротив, в качестве основной своей предпосылки, исходил из твердого убеждения в том, что истинные интересы тех и других совпадают, так как "благосостояние для предпринимателя не может иметь места в течение долгого ряда лет, если оно не сопровождается благосостоянием занятых в его предприятии рабочих".

Система сдельной работы, введенная еще задолго до Тейлора, поощряла побудительные мотивы и инициативу тем, что оплачивала выпуск продукции. Такие системы полностью провалились до Тейлора, так как стандарты были плохо установлены, а работодатели урезали зарплату рабочим, как только те начинали зарабатывать больше. Рабочие ради защиты своих интересов скрывали новые более прогрессивные методы и приемы работы и совершенствования.

Помня о прошлом опыте урезания зарплаты при превышении определенного уровня, рабочие пришли к соглашению относительно производительности и заработка. Тейлор не порицал этих людей и даже симпатизировал им, так как чувствовал, что это были ошибки системы.

Первые попытки изменить систему натолкнулись на противодействие рабочих. Он пытался убедить, что они могут сделать больше. Тейлор начал с объ-

яснения токарям того, как можно получить больше продукции с меньшими затратами благодаря его новым методам работы. Но он потерпел неудачу, т.к. они отказывались следовать его инструкциям. Он решился на более крупные изменения норм труда и оплаты: теперь они должны были работать лучше за ту же цену. Люди ответили порчей и остановкой машин. На что Тейлор ответил системой штрафов (доходы от штрафов шли в пользу рабочих). Тейлор не выиграл в битве со станочниками, но извлек из борьбы полезный урок. Он больше никогда не будет использовать систему штрафов и позже создаст строгие правила против урезания зарплаты. Тейлор пришел к выводу о том, что для предотвращения таких неприятных стычек между рабочими и управленцами следовало создать новую промышленную схему.

Он полагал, что сможет преодолеть отлынивание тщательным исследованием работы в целях установления точных норм выработки. Проблема состояла в нахождении полных и справедливых норм для каждого задания. Тейлор решил установить научно, что люди должны делать с оборудованием и материалами. Для этого он начал использовать методы научного поиска данных путем эмпирических исследований. Тейлор, вероятно, и не задумывался о создании некой общей теории, применимой к другим профессиям и отраслям, он просто исходил из необходимости преодолеть вражду и антагонизм рабочих.

Изучение времени операций стало основой всей системы Тейлора. Оно сформулировало основу научного подхода к работе и имело две фазы: «аналитическую» и «конструктивную».

При анализе каждая работа разбивалась на множество элементарных операций, часть из которых отбрасывалась. Затем измерялось и фиксировалось время, затрачиваемое на каждое элементарное движение в исполнении наиболее умелого и квалифицированного ее исполнителя. К этому записанному времени добавлялся процент, чтобы покрыть неизбежные задержки и перерывы, и так же другие проценты, отражающие «новизну» работы для человека и необходимые перерывы на отдых. Большинство критиков как раз в этих надбавках и видели не научность метода Тейлора, т.к. они определялись на основе опыта и

интуиции исследователя. Конструктивная фаза включала создание картотеки элементарных операций и времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций или их групп. Более того, эта фаза вела к поиску улучшений в приборах, машинах, материалах, методах и конечной стандартизации всех элементов, окружающих и сопровождающих работу.

В своей статье «Система дифференцированной оплаты» Фредерик Тейлор впервые заявил о новой системе, которая включала изучение и анализ времени выполнения операций для установления норм или стандартов, "дифференциальная оплата" сдельной работы, "плата человеку, а не занимаемой должности". Этот ранний доклад о стимулах и надлежащих отношениях между рабочими и менеджментом предвосхитил его философию взаимного интереса между этими сторонами. Тейлор исходил из признания, что, противясь получению рабочим большей зарплаты, работодатель сам получал меньше. Он видел взаимный интерес в сотрудничестве, а не конфликте между рабочими и менеджментом. Он критиковал практику работодателей найма дешевого труда и выплаты возможно низшей зарплаты, как и требования рабочих об оплате своего труда по максимуму. Тейлор выступал за высокую оплату труда первоклассных работников, стимулируя их работать производить больше стандарта благодаря эффективным условиям и с меньшими затратами усилий. Результатом была высокая производительность труда, которая выливалась в меньшие затраты на единицу продукции для работодателя и большую зарплату для рабочего. Суммируя свою систему оплаты труда, Тейлор выделил цели, которые должны преследоваться каждым предприятием:

- каждый рабочий должен получать наиболее сложную для него работу;
- каждый рабочий должен призываться выполнить максимум работы, на который способен первоклассный рабочий;
- каждый рабочий, когда он работает со скоростью первоклассного, должен получать надбавку от 30% до 100% за работу, которую он выполняет выше среднего уровня.

Задачей менеджмента было нахождение работы, для которой данный рабочий подходил лучше всего, содействие ему в становлении первоклассным рабочим и обеспечение его стимулами для наивысшей производительности. Он пришел к выводу, что главнейшим различием между людьми был не их интеллект, а воля, стремление к достижению.

Тейлор создал также систему управления заданиями. Сегодня, после того как Драйкер создал управление по целям, это новшество Тейлора можно было бы назвать менеджментом по заданиям. Тейлор определял менеджмент как «точное знание того, что хочешь от человека и наблюдение за тем, как он делает это наилучшим и наиболее дешевым способом». Он добавлял, что краткое определение не может полностью отобразить искусство управления, но подчеркивал, что «отношения между работодателями и рабочими являются, несомненно, самой важной частью этого искусства». Менеджмент, по его представлению, должен создать такую систему работы, которая обеспечивала бы высокую производительность, а стимулирование работника вело бы к еще большей производительности.

Понимая, что его система работы зависит от тщательного планирования, он основал концепцию «управлениями заданиями», которая впоследствии стала называться «научным менеджментом». Менеджмент по заданиям состоял из 2-ух частей:

- каждый день рабочий получал определенное задание с детально описанными инструкциями и точными указанием времени для каждого этапа работы;

- рабочий, выполнивший задание в определенное время получал более высокую зарплату, в то время как те, кто затратил больше времени, получали обычный заработок.

Задание было основано на детальном изучении времени, методов, приборов и материалов. Будучи однажды определенными и порученными первоклассным (образцовым) работникам эти задания в будущем не требовали затрат времени и энергии менеджера, который мог сосредоточиться на организации

общей системы работы. Непосредственной проблемой организации было направление усилий менеджмента на планировании работы и руководстве по ее завершению.

Это разделение двух функций базируется на специализации труда, как руководителей, так и рабочих, и на рациональном подходе к формированию иерархии управления в организациях. На каждом уровне организации происходит специализация функций. Разделяя планирование работ и их выполнение, производственные организации образуют отделы планирования, задача которых - выработка точных ежедневных предписаний для управляющих. Тейлор, однако, пошел дальше и обосновал необходимость специализации руководителей низовых звеньев - групп исполнителей.

Концепция функционального руководства группой состоит в делении работы управляющими таким образом, чтобы каждый человек (начиная с помощника управляющего и ниже) имел столько функций, сколько он может выполнить. Тейлор считал, что традиционные функции руководителя низовой группы сводятся к деятельности и по планированию, и по управлению.

Тейлор отмечал, что деятельность по планированию должна выполняться в департаментах планирования служащими, специализирующимися на этих вопросах. Он выделял четыре различные подфункции, которые должны выполняться четырьмя различными индивидами: служащий по порядку и направлению работы, служащий по инструкциям, служащий по времени и стоимости, и служащий по соблюдению цеховой дисциплины. Управленческая деятельность должна была проявляться на уровне цехов и проводиться четырьмя различными лицами: начальником смены, приемщиком, руководителем ремонтной мастерской, руководителем по нормированию.

Для того чтобы справиться с возрастающей сложностью управления Тейлор создал уникальную форму руководства, названную им «функциональный руководитель». Предполагалось, что производственный процесс улучшится, так как ни сам рабочий, ни один из руководителей группы не может быть специалистом по всем подфункциям. Вместе с тем рабочий, который пытается следо-

вать инструкциям всех специализированных руководителей, с трудом может удовлетворить их всех. Громоздкость такого организационного устройства, несомненно, объясняет его малое распространение в промышленности. Однако следует признать, что функции планирования производства уже в других формах существуют в современной промышленности, а в функциях промышленного проектирования и кадрового состава можно найти функции руководителя по нормированию и по соблюдению цеховой дисциплины.

Тейлор определил девять признаков, определяющих хорошего руководителя низшего звена - мастера: ум, образование, специальные или технические знания, ловкость руководителя или сила, такт, энергичность, выдержка, честность, собственное мнение и здравый смысл, хорошее здоровье.

Но, несмотря на значение личных и деловых качеств специалиста, администратора, главным условием является «система» организации, которую и должен наладить руководитель. Тейлор обращает внимание на необходимость обеспечения правильного подбора, разумного использования специалистов, которое видел в углублении специализации функций работников, а функции администрации состоят в таком распределении работы по управлению, когда каждый служащий от помощника директора до низших должностей призван исполнять, возможно, меньшее количество функций.

Типичный менеджер тех дней не умел и не занимался планированием. Его новый стиль управления начался с отделения планирования работы от ее исполнения, что стало заметным достижением его времени. Тейлор разделил ответственность на две основные сферы: обязанности по исполнению и по планированию.

В исполнительской сфере мастер руководил всей подготовительной работой перед подачей материала в машину. «Мастер – скоростник» начинал свою работу с момента, когда материалы загружены и отвечал за настройку станка и орудия труда. Инспектор отвечал за качество работы, а механик по обслуживанию нес ответственность за ремонт и поддержание рабочего состояния оборудования. В сфере планирования технолог определял последовательность опера-

ций и передачу изделия от одного исполнителя или машины к последующему исполнителю или машине. Нормировщик (клерк по технологической карте) составлял письменную информацию об инструментах, материалах, нормах выработки и прочих технологических документах. Нормировщик по труду и стоимости рассылал карточки для регистрации затраченного на операцию времени и стоимости убытков, и обеспечивал возврат этих карточек. Клерк по кадрам, следящий за дисциплиной, вел карточки учета достоинств и недостатков каждого работника, служил «миротворцем», т.к. улаживал производственные конфликты и занимался наймом и увольнением сотрудников.

Одним из важнейших принципов управления, разработанных Тейлором, стал принцип соответствия работника занимаемой должности. Тейлор предложил систему подбора кадров, полагая, что каждого служащего необходимо обучать азам своей профессии. По его мнению, именно на руководителей возлагается полная ответственность за всю работу, которую выполнили его служащие, тогда, как каждый из них несет персональную ответственность только за свою часть работы.

Таким образом, Тейлором были сформулированы четыре основополагающих принципа управления производством:

- 1) научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- 2) кооперация менеджеров с рабочими;
- 3) системный подход к обучению;
- 4) разделение ответственности.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение (в соответствии с утвержденным регламентом), в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих не четко разделены. Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других. Поэтому



если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и тех, и других будут возрастать. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор называл «умственной революцией», прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. «Умственная революция» будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

Тейлор утверждал, что «искусство научного управления - это эволюция, а не изобретение» и, что рыночные отношения имеют свои законы и собственную логику развития, для которой нет, и не может быть унифицированных решений и подходов. Тейлор показал, что внутрипроизводственные отношения, и в первую очередь, субординация, т.е. поведение и общение рядовых работников и управленческого персонала, оказывает непосредственное влияние на темпы роста производительности труда.

Фредерик Тейлор и его соратники представляют собой первую волну синтеза в научном менеджменте. Научный менеджмент характеризуется как процесс соединения физических ресурсов или технических элементов организации с человеческими ресурсами для достижения целей организации. С технологической стороны научный подход Тейлора был направлен на анализ существующей практики в целях стандартизации и рационализации использования ресурсов. Со стороны человеческих ресурсов он искал наиболее высокую степень индивидуального развития и вознаграждения путем уменьшения усталости, научного отбора, соответствия способностей работника выполняемым им работам, а также путем стимулирования работника. Он не игнорировал человеческий элемент, как это нередко отмечается, но подчеркивал индивидуальную, а не социальную, групповую сторону человека.

Тейлор был центром движения научного менеджмента, но люди, окружавшие и знавшие его, также содействовали становлению и распространению научного менеджмента.

Наибольший эффект от внедрения его система, получила на предприятиях Генри Форда, который благодаря научной организации труда добился рево-

люционного роста производительности и уже в 1922 году выпускал на своих заводах каждый второй автомобиль в мире.

Будучи талантливым инженером-механиком и изобретателем, Форд позаимствовал у Тейлора основные принципы рационального функционирования предприятия и практически впервые внедрил их в полном объеме на своем производстве.

Несмотря на положительные моменты научной школы, критики к недостаткам этой школы относят недооценку человеческого фактора. Ф. Тейлор был промышленным инженером, поэтому основное внимание он уделял исследованию технологии производства, рассматривал человека как элемент производственной технологии (как машину). Кроме того, эта школа не исследовала социальные аспекты человеческого поведения. Мотивация и стимулирование труда хотя и рассматривались как фактор эффективности управления, однако представление о них было примитивным и сводилось лишь к удовлетворению утилитарных потребностей работников (т.е. физиологических). Однако, следует учитывать то, что в этот период науки - социология и психология, еще были недостаточно развиты, разработка данных проблем начала осуществляться в 1930-1950-х годах).

В современное время тейлоризм определен как «потогонная система», направленная на выжимание из человека максимума сил в интересах прибыли хозяина.

*Административная школа управления. Анри Файоль (1841–1925)* – еще один выдающийся представитель менеджмента первой четверти XX века, разработавший основы административного подхода к управлению. Он, как и его единомышленники (Л. Урвик, Дж. Муни), имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена на крупном предприятии. Именно этот опыт позволил Файолю сформулировать основы науки об управлении исходя из общих характеристик организации и закономерностей, которым она подчиняется. Административную школу называют также классической.

Подобно американцу Ф. Тейлору, А. Файоль был по социальному положению и менеджером по интересам и личным качествам. Подобно Г. Эмерсону, Файоль являл собой личность неординарную, творческую, с разнообразными интересами и широкой эрудицией. Его, как и Эмерсона, больше притягивали философские и общенаучные аспекты менеджмента, осмысление его исторической и социальной роли в развитии современного общества, общие принципы организации и управления персоналом.

Анри Файоль (1841-1925) был по образованию горным инженером. Будучи французом по происхождению, он всю жизнь проработал во французском горно-металлургическом синдикате компании «Комамбо», сначала в должности инженера, а затем – в главном управлении. С 1886 по 1918 годы он был управляющим директором синдиката. В момент его назначения на пост генерального управляющего компания находилась на грани банкротства. К моменту выхода Файоля в отставку (1918) концерн превратился в одно из крупнейших, эффективно работающих предприятий, что способствовало обороноспособности Франции во время первой мировой войны.

Находясь в отставке, Файоль создал и возглавил Центр административных исследований, который занимался выполнением заказов по проведению исследований в различных сферах экономической деятельности (табачная промышленность, почтово–телеграфное ведомство).

Файоль считается родоначальником классической школы. В своих исследованиях он исходил не из американского, а из европейского, в частности французского, опыта организации и управления производством. Главное внимание он уделял непосредственно самому процессу управления, который он рассматривал как функцию администрирования, предназначенную для оказания помощи административному персоналу в достижении целей организации.

Основным трудом Файоля является его работа «Общее и промышленное управление», написанная в 1916 г. и переизданная в СССР (1923) с предисловием А. К. Гастева. В данной книге он обобщил управленческий опыт и создал логически стройную систематическую теорию менеджмента.

В основе концепции Файоля лежало положение о том, что во всяком предприятии имеется два организма: материальный и социальный. Первый включает сам труд, средства труда и предметы труда в их совокупности, под вторым он подразумевал отношения людей в процессе труда. Эти отношения и стали предметом исследований Файоля, т.е. он сознательно ограничил область своих изысканий.

Файоль старался обосновать необходимость и возможность создания особой науки управления людьми как части общего учения об управлении предприятием.

Файоль намерено употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». Дело не только в том, что «менеджмент» - специфически американский термин, а слово «администрирование» привычнее французам. Хотя и в этом содержится известная доля истины. Менеджмент порожден развитой рыночной экономикой, он возник в сфере частного предпринимательства, а не государственного, или некоммерческого управления. Его появление в XX веке символизировало ослабление роли государства в регулировании экономики.

Напротив, для более отсталой в тот период Франции, страны, где долгое время были сильны административные институты феодализма, где капиталистическая экономика выпестовалась самим государством, управление неизбежно носило иной оттенок. Термин «администрация» в европейские языки пришел из латыни, на которой изъяснялись древние римляне, славившиеся жесткой централизацией управления. Поэтому он означает деятельность государственных органов, осуществляющих функции управления. Термин «администрация» относится к высшей части управленческой иерархии, руководящему персоналу учреждения. В нем мало от бизнеса и коммерции, зато много от бюрократии и командования.

Другая причина заключается в том, что административная деятельность составляла у Файоля только часть управления. Само по себе управление являлось значительно более широкой сферой. Управлять, утверждал Файоль, значит вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в рас-

поряжении ресурсов. Но вести к цели - значит, маневрировать на рынке сбыта продукции, следить за конъюнктурой и рекламой, наращивать технические мощности и контролировать оборот капиталов.

Файоль рекомендовал использовать санкции как основной метод управленческого воздействия.

В значительной степени успех управления зависит, по Файолю, от опыта руководителя, его способностей и таланта. Файоль считал, что процесс управления не поддается строгой регламентации. Вместе с тем процесс управления должен основываться на определенных принципах и правилах.

В теории администрирования Файоля две части. Первая связана с пониманием функций управления, вторая - с пониманием его принципов. У Файоля функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, что делает руководитель. Напротив, принцип отвечает на вопрос, как руководитель делает это.

Файоль рассматривал управление как особый вид деятельности, чего никто до него не делал. Он считал, что собственно управленческая деятельность должна стать особым объектом исследования. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных общих функций: предвидение (планирование), организацию, распорядительство, координирование и контроль.

Файоль понимал, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера предприятия (организации), уровня в управленческой иерархии и т.п. Однако, несмотря на это, она обязательно должна включать в себя все пять перечисленных выше функций. Для каждой функции Файоль сформулировал правила и технику их осуществления. Файоль не просто перечислил основные функции, он заложил основы особого направления в менеджменте – «структурно-функционального подхода». Функциональным его нужно считать потому, что управленческие функции – несущий элемент всего каркаса управления, исходная клеточка организационной иерархии. Структурным же подход Файоля является потому, что функции определяют структуру организа-

ции, а не выступают неким довеском к ней. Новое построение получило название линейно-штабной структуры.

1. Предвидение (планирование) - один из компонентов процесса управления, в ходе которого формулируются цели, создаются образцы и эталоны, составляющие основу управленческого контура в организации. Планирование выражается в разработке программы действий предприятия по техническим, финансовым, коммерческим и другим операциям на перспективу (например, пять, десять лет) и на текущий период (год, месяц, неделю, сутки).

Предвидению Файоль уделял особое значение. По его мнению, предвидение составляет наиболее существенную часть управления. «Предвидеть -... означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть – это уже почти действовать».

Основное место в предвидении отводится разработке программы действий, под которой он понимал «конечную цель, руководящую линию поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход». Картина будущего не всегда может быть четко представлена, зато ближайшие события могут быть проработаны достаточно детально.

2. Организация. Под организацией работы предприятия Файоль понимал обеспечение его всем необходимым для работы. Файоль различал материальную и социальную организацию. Материальная организация включает в себя обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием. Социальная организация включает обеспечение предприятия людьми. Социальный организм должен быть способен выполнять все операции, необходимые для осуществления производственного процесса на предприятии.

Управление людьми (социальный организм) включает следующие обязанности:

- установление программы действий: определение задач, целей и потребностей предприятия и установление соответствия между ними и материальным и социальным организмами;
- наблюдение за выполнением программы;

- осуществление руководства предприятием компетентным и энергичным руководителем;
- правильный подбор персонала административного аппарата;
- точное определение функций;
- согласование усилий для выполнения намеченной работы;
- ясное, отчетливое и точное формулирование решений;
- поощрение ответственности и инициативы;
- справедливое вознаграждение за труд;
- предупреждение ошибок и недоразумений;
- обязательное соблюдение дисциплины;
- подчинение личных интересов интересам предприятия;
- единство распорядительства;
- всеобщий контроль;
- борьба с злоупотреблениями в регламентации, с бюрократическим формализмом, бумажной волокитой и т.д.

3. Распорядительство - одна из основных функций управления, суть, которой в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении выполнения ими ролевых ожиданий, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных. При этом обязательным является применение руководителем определенных прерогатив власти, которые заданы его ролевыми функциями. Целью распорядительства является извлечение наибольшей пользы и выгоды из подчиненных руководителю работников в интересах предприятия в целом.

4. Координирование. Его главной целью является достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Эти связи носят самый разнообразный характер: по содержанию они могут быть техническими, экономическими, организационными; по иерархическому признаку – связи между различными ступенями управляемого объекта. Кроме того, сюда относятся связи меж-

ду собственно производством, с одной стороны, и распределением, обменом и потребителем – с другой.

5. Контроль - наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. Задачей контроля является проверка исполнения в соответствии с принятой программой. Контроль должен осуществлять контролер, отвечающий следующим требованиям: компетентность, чувство долга, независимое положение в отношении к контролируемому объекту, рассудительность и такт. Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Разработанная Файолем концептуальная модель функций оказалась настолько плодотворной, что дала жизнь многим современным школам и направлениям.

Файоль рассматривал предприятие как замкнутую систему управления. Основное внимание он уделял внутренним возможностям (условиям) повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования процесса управления. *Файоль сформулировал 14 принципов, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности:*

1) Разделение труда. Его целью является повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должно быть направлено внимание и действие. Разделение труда непосредственно связано со специализацией.

Этот принцип, может быть, применим как для сферы производственного, так и управленческого труда. Разделение труда эффективно до определенных размеров, при достижении которых оно не приносит желаемых результатов.

2) Полномочия и ответственность. Полномочия – право распоряжаться ресурсами предприятия, а также право направлять усилия сотрудников на выполнение порученных заданий. Ответственность представляет собой обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.



Полномочия являются инструментом власти. Под властью понималось право отдавать приказы. Власть непосредственно связана с ответственностью. Где есть полномочия, возникает и ответственность.

3) Дисциплина. Дисциплина предполагает достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками, в том числе и повиновение. В случае нарушения дисциплины к работникам могут применяться санкции.

4) Единоначалие (единство распорядительства). Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

5) Единство направления (дирекции). Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6) Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации и должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия.

7) Вознаграждение персонала, т.е. цена оказываемых услуг. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника.

8) Централизация. На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией, которое зависит от его размеров и конкретных условий деятельности. Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.

9) Скалярная цепь (иерархия). Скалярная цепь, - это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Скалярная цепь определяет подчинение работников. Иерархическая система управления является необхо-

димой, но если она наносит ущерб интересам предприятия, то ее необходимо усовершенствовать.

10) Порядок. Каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым. Для этого руководитель должен хорошо знать своих подчиненных и их потребности. «Место – для всего, все на своем месте».

11) Справедливость. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий справедливое отношение к себе, испытывает преданность к фирме и старается трудиться с полной отдачей.

12) Стабильность рабочего места для персонала. Для предприятия наиболее предпочтительными являются работники, которые держатся за свое место. Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. В процветающей компании управленческий персонал является стабильным.

13) Инициатива. Инициатива - это разработка плана и успешная его реализация. Претворение в жизнь данного принципа часто требует от администрации «поступить личным тщеславием».

14) Корпоративный дух. Сила предприятия в гармонии («единении») всех работников предприятия. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Напротив, считал он, руководители должны поощрять коллективизм во всех его формах и проявлениях.

Предложенная Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса. Файоль подчеркивал универсальность принципов управления, не ограничивая их применение только сферой производства. Файоль считал, что предложенная им система принципов не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщении. Файоль отмечал, что применение принципов на практике – это «трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры». Многие из приведенных выше признаков не утратили своей актуально-

сти и в настоящее время, несмотря на произошедшие за последние десятилетия изменения.

Классическое разграничение функций управления на предприятии, разработанное А.Файолем, прошло проверку временем (с 1923 г.). Все новомодные теории управления, касающиеся этого вопроса, ничего лучше не смогли предложить. На практике именно классификация управленческих функций по Файолю остается в своей основе без изменений.

В дальнейшем многие исследователи занимались изучением и теоретическим описанием принципов управленческой деятельности, однако все они были только последователями Файоля, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.

***Школа человеческих отношений.*** Классическая школа менеджмента в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основополагающий элемент эффективности организации. Поэтому в 30-50гг. XX в. получила распространение неоклассическая школа, а в ее составе - школа человеческих отношений, перенесшая центр тяжести в управлении с выполнения производственных задач на отношения между людьми.

Возникновение этой школы непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Мюнспгербергера (1863-1916гг.), переехавшего в США. Он фактически создал первую в мире школу промышленных психологов, был одним из основателей психотехники (отбор кадров, тестирование, совместимость и т.д.). В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность, он сформулировал принцип отбора людей на руководящие должности.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу ***Элтону Мейо*** (1880-1949гг.), проведшему «хоторнские эксперименты» в городке Хаторн вблизи г. Чикаго на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик». В момент начала Хоторнских экспериментов на предприятии работало около 30 тыс. человек, среди которых было много иммигрантов: чехов, поляков, итальянцев и немцев.

*В целом можно выделить четыре этапа экспериментальной работы Мейо.*

*Первый этап.* В 1924 году к Мейо обратилось руководство текстильного учреждения с просьбой разобраться в причинах высокой текучести кадров, которая в некоторых цехах учреждения достигала 25%, т.е. каждый четвертый работник в течение года увольнялся с учреждения. В одном из цехов, где работали преимущественно женщины, Мейо провел ряд реорганизационных мероприятий:

- перерывы для всех работников цеха стали проводиться в одно и то же время, чтобы в течение перерыва они смогли быть вместе и поговорить;

- станки в цехе были переставлены: если раньше они стояли в ряд, друг за другом, то теперь - полукругом, так, чтобы во время работы девушки могли общаться;

- в штат цеха была введена медицинская сестра, к которой работницы могли обращаться за медицинской и психологической помощью и которая снимала их эмоциональное напряжение, усталость, нервные стрессы, передавала просьбы администрации цеха.

Такая реорганизация привела к некоторому сокращению текучести кадров, улучшились взаимоотношения и между работницами, и с администрацией. Из проведенного эксперимента Мейо делает первое открытие - важность процесса общения в производственных условиях.

*Второй этап.* Свою экспериментальную работу Мейо продолжил в «Western Electric Company». Забастовочного движения на этом предприятии, где работало около 130 тысяч человек, не было, но компания столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле телефонных аппаратов. Длительные исследования психологов не привели к удовлетворительному объяснению причин.

Тогда в 1928 году был приглашен Мейо. Перед ним была поставлена задача – найти стимулы для повышения производительности труда. Мейо организовал эксперимент, имеющий первоначальной целью выяснить, как влияет на

производительность труда такой фактор, как освещенность рабочего помещения.

Он разделил работниц цеха на экспериментальную и контрольную группы. В экспериментальной группе освещенность помещения увеличили и через некоторое время обнаружили рост производительности труда. В контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда не росла.

Через некоторое время еще больше увеличили освещенность помещения в экспериментальной группе и отметили новый прирост производительности. Однако в контрольной группе при неизменной освещенности производительность труда также возросла. Мейо столкнулся с парадоксальной ситуацией.

Когда в экспериментальной группе он убирает все улучшения освещенности, производительность труда работниц продолжает расти, причем рост производительности наблюдается и в контрольной группе. Следовательно, только улучшением освещенности рабочего места невозможно объяснить повышение производительности труда.

Мейо предполагает, что в эксперименте проявляет себя еще какая-то переменная. За такую переменную им принимается сам факт участия работниц в эксперименте.

Осознание важности происходящего, своего участия в исследовании, внимания к своей личности - все это привело к большему включению работниц в производственный процесс и дало рост производительности труда даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения.

Из результатов этого эксперимента Мейо делает второе открытие - значимость внимания к рядовому работнику со стороны администрации и исследователей.

Работницы оценили возникшую ситуацию таким образом, что для них оказался важен сам факт интереса к ним лично, к их труду, они очутились в центре внимания, стали известны всему предприятию.

*Третий этап.* Эти неожиданные результаты заставили Мейо усложнить эксперимент и провести еще несколько исследований. Он отобрал шесть работ-

ниц, которые были помещены в отдельную комнату, и начал эксперименты по изменению различных условий труда.

Была улучшена система оплаты труда, введены одновременные дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю.

При внедрении этих новшеств производительность труда повышалась, а когда, по условиям эксперимента, все нововведения были отменены, производительность хоть немного и снизилась, но осталась на уровне более высоком, чем первоначальный. Мейо сделал еще три важных открытия.

Первое - наличие у людей особого чувства – «социобильности», т.е. потребности в принадлежности к группе. Оказалось, что у девушек, участвовавших в эксперименте, ярко проявилась потребность принадлежать к своей группе.

Второе - существование формальных и неформальных групп на производстве. Девушки тесно сплотились, у них сложились дружеские взаимоотношения, возникла неформальная группа.

Третье - значение неформальных групп. Мейо считал, что неформальную группу можно использовать в интересах учреждения и таким образом добиться увеличения производительности труда, воздействуя на отдельного работника через неформальную группу.

В результате проведенных исследований производительность труда в цехе за 2,5 года возросла на 40%.

*Четвертый этап.* Выяснив роль неформальных групп в процессе производства, Мейо решил посмотреть, что же происходит внутри этой неформальной группы.

В бригаду, состоящую из 14 мужчин, сборщиков телефонных аппаратов, был внедрен социальный психолог, который в течение 18 недель адаптировался и работал с ними. Он выяснил, что в такой неформальной группе существует собственная внутригрупповая мораль. Для данной группы она заключалась в трех основных принципах:

– «не делай слишком много»;

- «не делай мало»;
- «не заносись, не выделяйся».

Для того чтобы избежать повышения планового задания, норма выработки определялась самой группой и развивались различные способы взаимопомощи и взаимоподдержки.

Открытие, которое делает Мейо в результате своего четвертого эксперимента, состояло в обнаружении внутригрупповой морали и внутригрупповых норм взаимоотношений и поведения. Мораль и нормы, формируемые внутри неформальной группы, диктуют человеку определенные стереотипы поведения в процессе трудовой деятельности. Мейо подчеркивает, что администрация учреждения имеет дело, прежде всего, с целостными группами.

Каждый работник, являясь членом группы, ориентируется в своем поведении на те моральные ценности и нормы, которые сформировались в его группе.

*Мейо выделяет объективные и субъективные факторы повышения производительности труда.* К объективным факторам он относит условия и организацию труда, заработную плату.

Серию исследований он проводит для того, чтобы изучить субъективные факторы: влияние группы на поведение личности, межличностные отношения, мотивы и ценности людей в процессе трудовой деятельности, механизмы функционирования группы, конфликты и сотрудничество, коммуникационные барьеры и пр.

Сторонники психологического подхода полагали, что основной акцент в менеджменте должен быть смещен на человека и человеческие отношения. Они исходили из того неоспоримого факта, что деятельностью человека управляют не экономические силы, а разнообразные потребности, причем деньги далеко не всегда способны эти потребности удовлетворить.

Конечно, этот подход является крайностью, поскольку процесс управления сочетает в себе самые разные аспекты. Однако эта крайность была законо-

мерной: она представляла собой ответ на чрезмерный интерес к технологии, свойственный научному менеджменту.

Представители школы человеческих отношений исследовали процессы управления при помощи методов, разработанных в социологии и психологии. В частности, именно они первыми стали применять тесты и особые формы собеседования при приеме на работу.

В результате проведенных исследований Э. Мэйо пришел к выводу, что такие факторы, как логичные трудовые операции и высокая заработная плата, высоко оцениваемые сторонниками научного менеджмента, далеко не всегда влияют на повышение производительности труда. Он установил, что производительность труда в не меньшей степени зависит и от отношений с другими работниками. По этой причине представители школы человеческих отношений утверждали, что эффективным управление может быть только в том случае, если руководители в достаточной степени знают личностные особенности своих подчиненных, их сильные и слабые места. Только в этом случае руководитель может полно и эффективно использовать их возможности. Суть концепции, развивающейся в русле человеческих отношений, состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с принципом мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

*Главные принципы школы человеческих отношений:*

- взаимное общение между руководителем и рабочими;
- беседы сотрудников с психологами;
- организация мероприятий;
- приветствие неформальных групп.

К наиболее известным представителям данной школы относят Абрахама Маслоу (1908-1970гг.). Психоаналитик и ученый-теоретик, он пришел к выводу, что существует иерархия потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которые опираются потребности в безопасности, принадлежности, самоуважения и, наконец, самоактуализации. Заслуги сторон-



ников школы человеческих отношений очень велики. До них психология практически не располагала данными о том, как психика человека связана с его трудовой деятельностью. Именно в рамках данной школы были проведены исследования, которые существенно обогатили наши представления о психической деятельности.

*Поведенческая школа.* Традиции школы человеческих отношений были продолжены в рамках школы поведенческих наук (Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, К. Арджирис, Ф. Герцберг), идеи которой впоследствии легли в основу такого раздела менеджмента, как управление персоналом. В основе этой концепции лежали представления бихевиоризма — психологического направления, рассматривавшего поведение человека как реакцию на стимулы внешнего мира. Сторонники этого подхода полагали, что эффективности производства можно достигнуть, только воздействуя на каждого конкретного человека при помощи различных стимулов.

В основе взглядов представителей этой школы лежало представление о том, что обязательным условием эффективности труда отдельного работника является осознание им своих собственных возможностей. Был разработан ряд методов, помогающих достичь этой цели. Например, для того чтобы повысить эффективность работы, предлагалось изменять ее содержание или привлекать работника к управлению предприятием. Ученые полагали, что при помощи таких методов можно достичь раскрытия возможностей работника.

Впрочем, идеи школы поведенческих наук оказались ограниченными. Это не означает, что разработанные методы совершенно непригодны. Дело в том, что они действуют лишь в некоторых случаях: так, привлечение работника к управлению предприятием влияет на качество его работы далеко не всегда, поскольку все зависит в первую очередь от психологических особенностей человека и их взаимодействия с различными формами участия человека в производстве.

### Тема 1.3. Научные подходы к управлению

#### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Системный подход к управлению*
- 2. Процессный подход к управлению*
- 3. Ситуационный подход к управлению*
- 4. Новейшие подходы к управлению*

В настоящее время существуют различные подходы к управлению. Наиболее известные и широко применяемые:

**1. Системный.** Позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определенного количества взаимосвязанных элементов. Первоначально теория систем была применена в точных науках и технике. В управлении как науке стала применяться с конца 50-х гг., что явилось успехом школы науки управления. Основоположником данного подхода являлся Л. фон Берта-ланфи. Исходным положением системного подхода является понятие цели, наличие которой – важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других.

Системный подход – это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организациям и управлению.

Система – это некоторая целостность, состоящая из отдельных взаимосвязанных частей (элементов) каждый из которых вносит свой вклад в характеристику целого (все организации являются системами в управлении).

#### *Типы систем:*

- закрытые – имеют жесткие фиксированные границы, её действия независимы от окружающей её внешней среды;
- открытые – характеризуются взаимодействием с окружающей (внешней) средой и способны адаптироваться (приспосабливаться) к ней;

Любая система состоит из подсистем. Подсистема – крупная составляющая сложных систем, сама являющаяся системой. В организации подсистемы – это отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

*Модель организации как открытой системы:*

а) организация получает из внешней среды: информацию, капитал, человеческие ресурсы, материалы – эти компоненты называются входами;

б) в процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукции или услуги – это выходы;

в) если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования получается добавочная стоимость входов, в результате появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации и др.

**2. Процессный подход.** Был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход же рассматривает их как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других – это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций и представляет собой процесс управления.

*Существуют разные точки зрения на функции управления:*

а) А. Файоль выделял пять функций:

– предсказывание и планирование;

– организовывание;

– распоряжение;

– координирование;

– контролирование;

б) в современной литературе выделяют следующие функции управления:

- планирование,
- организация,
- распорядительство,
- мотивация,
- руководство,
- контроль,
- координация,
- коммуникация,
- исследование,
- оценка,
- принятие решений,
- регулирование.

в) в общем виде процесс управления можно представить состоящим из функций:

- планирование (подготовка и принятие управленческого решения);
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Эти функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность, предполагающая возможность влияния на отдельных работников и группы таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что необходимо для достижения успехов организации.

**3. Ситуационный подход** (мышление об организационных проблемах и их решениях).

*Особенности ситуационного подхода:*

а) возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям;

б) центральным моментом является ситуация — конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время;

в) руководители могут лучше понимать, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации;

г) подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации более эффективно;

д) подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

*Методология ситуационного подхода к управлению:*

– управленец должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;

– управленец должен уметь предвидеть вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) от применения данной методики или концепции в конкретной ситуации;

– управленец должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

– управленец должен уметь отбирать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, для конкретный ситуаций, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путём.

*4. Новейшие подходы к управлению.* Современная управленческая мысль развивается в трех основных направлениях.

*Первое* из них связано с управлением операциями и повышением уровня производительности путем синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства. В целом эту тенденцию можно характеризовать как усиление «технократизма» на новой более технологичной базе.

*Второе* направление проявилось в усилении внимания, с одной стороны, к организационной культуре, а с другой – к различным формам демократизации управления: участие рядовых работников в доходах предприятия и в собственности, осуществление ими управленческих функций.

*Третьей* особенностью эволюции управленческой мысли является усиление международного характера управления – международный менеджмент. В это время большинство развитых стран перешло к открытой экономике, в результате чего усилилась международная конкуренция, повысился уровень кооперации производства, произошел рост транснациональных корпораций. Международный менеджмент ставит ряд новых проблем перед теорией и практикой управления.

Сегодня отмечается усиление зависимости организаций от внешней среды. Внешняя среда организации включает факторы прямого и косвенного воздействия.

К факторам прямого воздействия относят поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей, конкурентов, профсоюзы.

Косвенные факторы включают в себя состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, отношение местного сообщества к бизнесу и международные факторы.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее среды прямого воздействия. Поэтому ее изучение требует особого внимания от менеджера.

Особенно важным становится изучение социокультурных факторов при выходе организации на международный уровень, различия в культуре, ценностных установках, традициях в различных странах могут оказать негативное влияние на развитие бизнеса. Для организаций, ведущих операции в других странах, большое значение имеет фактор политической стабильности, гарантирующей сохранность прав инвестора.

## Тема 1.4. Зарубежные модели управления

### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Американская модель управления*
- 2. Японская модель управления*
- 3. Европейская модель управления*
- 4. Российская модель управления*

***Американская модель управления.*** В модели американского управления в настоящее время корпорация является основной структурной единицей. Начиная с середины 80-х гг. в США интерес к корпоративному управлению стал возрастать. Этому способствовал ряд факторов: увеличение институциональных инвестиций в стране, усиление государственного контроля в США с предоставлением права голоса на ежегодных общих собраниях акционеров некоторым институциональным инвесторам; деятельность по поглощению корпораций во второй половине 80-х; чрезмерно высокие оклады исполнительных директоров во многих американских корпорациях и растущее чувство утраты конкурентоспособности по отношению к немецким и японским корпорациям.

Американская модель характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых т. е. не связанных с корпорацией акционеров (они называются «внешние» акционеры или «аутсайдеры»), а также четко разработанной законодательной основой, определяющей права и обязанности трех ключевых участников: управляющих, директоров и акционеров и сравнительно простым механизмом взаимодействия между корпорацией и акционерами, и между акционерами как на ежегодных общих собраниях, так и в промежутках между ними.

Акционирование – это обычный способ накопления капитала корпорациями Великобритании и США. Существует причинно-следственная связь между преобладанием акционерного финансирования, размерами рынка капитала и развитостью системы корпоративного управления. США являются крупнейшим

рынком капитала и одновременно местом наиболее развитой системы голосования по доверенности и небывалой активности независимых (институциональных) инвесторов.

Участниками американской модели являются управляющие, директора, акционеры (в основном институциональные инвесторы), правительственные структуры, биржи, саморегулируемые организации, консалтинговые фирмы, предоставляющие консультационные услуги корпорациям и/или акционерам по вопросам корпоративного управления и голосования по доверенности. Три основных участника – это менеджеры, директора и акционеры. Механизм их взаимодействия представляет собой, так называемый треугольник корпоративного управления.

Американская модель, развивавшаяся в условиях свободного рынка, предполагает разделение владения и контроля в наиболее крупных корпорациях. Это юридическое разделение очень важно с деловой и социальной точек зрения, так как инвесторы, вкладывая свои средства и владея предприятием, не несут юридической ответственности за действия корпорации. Они передают функции по управлению менеджерам и платят им за выполнение этих функций как своим агентам по ведению дел. Плата за разделение владения и контроля и называется агентскими услугами. Корпоративное законодательство, действующее в странах, которые применяют американскую модель управления, решает противоречие интересов акционеров и менеджеров разными способами. Самый важный из них – это избрание акционерами совета директоров, который становится их доверенным лицом и начинает выполнять фидуциарные обязательства, то есть действовать в пользу акционеров при осуществлении функций контроля за управлением.

Долгое время американская модель корпоративного управления, породившая наибольшее в мире количество транснациональных компаний, считалась если не лучшей, то доминирующей. Однако события последнего времени поставили под сомнение отлаженность институтов американской модели. Злоупотребления на корпоративном рынке Америки были всегда. В 60-е годы ак-



тивно строились финансовые пирамиды, 70-е были отмечены крупными скандалами в паевых инвестиционных фондах и страховании, 80-е – скандалами на бирже в связи с торговлей акциями с использованием конфиденциальной информации. Сегодня мы являемся свидетелями скандалов, связанных с плохим корпоративным управлением. В настоящий момент система переживает кризис.

*Анализ американского стиля управления персоналом представляет особый интерес.*

*Во-первых*, это та область менеджмента, где наиболее разительно проявляются отличия американского стиля от достаточно широко известного японского стиля. Исходные предпосылки кадровой политики, как и конкретные методы ее проведения на американских предприятиях, значительно отличаются от японских.

*Во-вторых*, результаты, полученные на американских предприятиях (например, темпы роста производительности труда), свидетельствуют о том, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает все большее внимание зарубежных исследователей, которые, изучая американские методы управления персоналом, рассматривают возможность их использования в своих странах.

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются.

Американская практика подбора руководящих работников делает главный акцент на хорошие организаторские способности, а не на знания специалиста.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров также, как инженеров и ученых. Американские специалисты, как

правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы. Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд.

В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

Поощрение работников компании осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения. Каждая компания практически имеет свою собственную систему перепод-

готовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно. Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий.

Управление, основанное на принципе участия, называют *партисипативным*. Такая идея могла возникнуть только в Америке, стремящейся к демократии или к наибольшей, максимальной выгоде.

*Во-первых*, каждый из участников организации получает более глубокое понимание сути своей организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию о ее деятельности, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается.

*Во-вторых*, личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе управления приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации.

*В-третьих*, применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь управлением, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач.

*В-четвертых*, партисипативное управление объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, - оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению.

В 60-е гг. XX в. все настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий

быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., т.е. внешней по отношению к предприятию среды. Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении.

Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. «Производственная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов, рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности. Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям Управление организацией:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений; привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приемов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т. п.);
- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством

выполненной ими работы; участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных ее подразделений; предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям и пр. с целью более эффективного выполнения решений.

*В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:*

- участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
- создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
- разработка систем участия в прибыли;
- привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В целом, подводя итог краткому анализу американского менеджмента, следует отметить, что он отличается упором на личность менеджера, как одну из составляющих успеха всего дела, узкую специализацию и индивидуальную ответственность каждого, жесткой и формальной структурой управления производством и персоналом.

**2. Японская модель управления.** Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми. Основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к

своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Сущностью японского менеджмента является управление людьми. Японская модель основывается на философии «мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал все морально-психологические рычаги воздействия на личность. Прежде всего, это чувство долга перед коллективом, что в японском менталитете почти тождественно чувству стыда.

*Основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели.* Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Другой немаловажной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения. Японцы уверены, что непрерывное обучение приводит к постоянному совершенствованию мастерства. Каждый человек путем непрерывного обучения может улучшить выполнение своей работы.

Одной из отличительных особенностей японского управления является управление трудовыми ресурсами. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали максимально эффективно. Японцы преклоняются перед трудом. Их часто называют «работоголики». В иерархии ценностей японского народа труд стоит на первом месте.

Японская модель менеджмента ориентирована на «социального человека», который имеет специфическую систему стимулов и мотивов. Формула «предприятие есть люди» является искренним убеждением работодателей.

Японские управляющие прививают своим работникам не только технические навыки, но и моральные и нравственные ценности.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» фирмы, под которым понимается слияние с фирмой и преданность ее идеалам. В основе «корпоративного духа» фирмы лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников, поскольку фирма должна функционировать как одна сплоченная команда. Таким образом, менеджмент всегда рассуждает с позиции группы.

*Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством.* Контроль за качеством охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы. Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, которые решают все проблемы, начиная от технологических и заканчивая социально-психологическими.

*Примечательны три основные черты японских промышленных организаций:*

- во-первых, пожизненная занятость;
- во-вторых, влияние стажа на оклады и зарплату;
- в-третьих, организация профсоюзов.

Японский менеджмент принимает профсоюз как законного посредника между управлением и рабочими в вопросах заработной платы. Но поскольку профсоюзы в Японии не разделяются по профессиям, а являются союзом рабочих одной фирмы, то они разделяют такие ценности менеджмента, как производительность, прибыльность и рост. Профсоюзы отдают себе полный отчет в том, что рабочие могут повысить свой уровень жизни только путем повышения производительности, поэтому они начали сотрудничать с менеджментом.

В целом, в Японии меньше жалоб и претензий к менеджменту по двум основным причинам: во-первых, японский рабочий не чувствует себя притесненным, во-вторых, он считает свою работу более важным делом, нежели права или убеждения. Истоки этого кроются в том, что управляющие японских фирм

уделяют огромное внимание благосостоянию своих рабочих. Это, естественно, повышает их доверие, как к менеджменту, так и к профсоюзам.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара, *есть шесть характерных признаков японского управления.*

*1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.* Такие гарантии ведут к стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров. Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Освободившись от давящей угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, рабочие получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Стабильность так же способствует улучшению взаимоотношений между работниками управленческого уровня и рядовыми рабочими, что, по мнению японцев, совершенно необходимо для улучшения деятельности компании. Стабильность дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины. Гарантии занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского образа мысли.

*2. Гласность и ценности корпорации.* Когда все уровни управления и рабочие начинают пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. В этом отношении встречи и совещания, в которых принимают участие инженеры и работники администрации, дают существенные результаты. Японская система управления старается также создать общую для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей, таких, как приоритет качественного обслуживания, услуг для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов. Управление стремится постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.



3. *Управление, основанное на информации.* Сбору данных и их систематическому использованию для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции придается особое значение. Во многих фирмах, собирающих телевизоры, применяют систему сбора информации, при которой можно выявить, когда телевизор поступил в продажу, кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем. Руководители ежемесячно проверяют статьи доходов, объем производства, качество и валовую выручку, чтобы посмотреть, достигают ли цифры заданных показателей и чтобы увидеть грядущие трудности на ранних этапах их возникновения.

4. *Управление, ориентированное на качество.* Президенты фирм и управляющие компаний на японских предприятиях чаще всего говорят о необходимости контроля качества. При управлении производственным процессом их главная забота – получение точных данных о качестве. Личная гордость руководителя заключается в закреплении усилий по контролю за качеством и, в итоге, в работе порученного ему участка производства с наивысшим качеством.

5. *Постоянное присутствие руководства на производстве.* Чтобы быстро справиться с затруднениями и для содействия решению проблем, по мере их возникновения японцы зачастую размещают управляющий персонал прямо в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вносятся небольшие нововведения, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии для содействия дополнительным нововведениям широко используется система новаторских предложений и кружки качества.

6. *Поддержание чистоты и порядка.* Одним из существенных факторов высокого качества японских товаров являются чистота и порядок на производстве. Руководители японских предприятий стараются установить такой порядок, который может служить гарантией качества продукции и способен повысить производительность благодаря чистоте и порядку.

В целом японское управление отличается упор на улучшение человеческих отношений: согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому – свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне ее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и нежеланием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. Главным принципом группы является «не высывайся», т.е. будь как остальные. Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к этому усилий. Рост трудовых показателей необходим, но, если кто-то из группы добился более высоких результатов – это считается достижением группы.

Упор на приверженность к группе, групповая психология. Ни в одной другой человеческой общности так высоко не оценивают групповую атмосферу, психологический климат в группе, как в Японии. Повышение или, наоборот, падение производительности труда, снижение или рост брака увязываются со степенью сплоченности, с «гладкостью» функционирования рабочей группы.

Эти качества, несомненно, зависят от характера межличностных отношений членов рабочих групп.

Японская фирма складывается из множества малых групп. Всюду есть старший и младшие, на каждом, даже самом маленьком участке фронта труда в Японии действуют ведущие и ведомые. Первые, как правило, старше по возрасту и стажу, а, следовательно, опытнее. Поэтому они пользуются непререкаемым авторитетом, им подчиняются, их уважают. И так на всех ступенях организационной структуры. В результате формируется довольно монолитная статусно-ролевая модель поведения, жестко детерминированная системой внешних факторов, среди которых на первом плане – социальные регуляторы поведения: нормы обыденной культуры, «гири», «он».

«Он» переживается японцами в виде чувства взаимной обязанности, благодарности и любви к родителям, учителю и ко всем, кто когда-либо оказал помощь. В японской фирме «он» регулирует отношения по вертикали: старшему предписывает быть с подчиненными любезным и даже почтительным, а подчиненному – умерять свой пыл и чаще благодарить старшего. менеджмент экономический управление качество

Японцы воспринимают социальный мир поделенным на четкие структуры: «сэмпай» (старшие), «кохай» (младшие) и «дорё». Категория «дорё», обозначающая «коллеги», относится лишь к людям одинакового ранга, а не ко всем, кто выполняет вместе какую-то работу. Даже среди «дорё» различие в возрасте, стаже определяют характер восприятия друг друга либо в качестве «сэмпай» либо в качестве «кохай». Идеальная система взаимоотношений между «сэмпай» и «кохай» выглядит следующим образом: младший проявляет знаки благодарности по отношению к старшему, а старший проникается в ответ чувством предрасположения к младшему, становясь его хорошим «сэмпаем». Система взаимоотношений по вертикали в Японии – это система отношений «отец – сын». Очевидно, что характер взаимоотношений японской семьи в значительной мере перенесен в сферу производства. Японцы выработали жесткие правила домостроя, которые пережили века. Эти правила давно проникли во все по-

ры японского общества. Бизнес приспособил семейные отношения к условиям своих предприятий, и это обеспечило ему важное преимущество в конкурентной борьбе с Западом. Внедрение идеалов семейной психологии в управление создало определенные условия повышения дисциплины труда, совершенствование межличностных отношений и как следствие условие для повышения производительности труда, роста производства.

Так, самой важной чертой японской семейной психологии является стремление всех членов семьи к тому, чтобы обеспечить непрерывность семейной линии и добиться ее процветания. Перенесение этих устремлений на производство оказывается сильнейшим стимулятором трудовых усилий персонала, направленных на укрепление позиций фирмы. Далее, японская семья строится на основах незыблемой иерархии зависимостей (отец семейства – глава семьи, после его смерти главой становится старший сын, свекровь – госпожа невестки и т. д.). Перенесение этих шаблонов в производственную среду не только не создает противоречий между начальниками и подчиненными, а наоборот существенно их ослабляет. Наконец, наличие в семье слабой ее части всегда создавало благоприятную атмосферу для появления сильных личностей, способных вести и опекать слабых. В фирме это проявляется опекой подчиненного со стороны начальника. Следует подчеркнуть, что никаких официальных инструкций по поводу этих взаимоотношений в Японии не имеется, все обуславливается социальными нормами.

На японских предприятиях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Оптимальной признается группа в 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Стремление японских менеджеров создавать на предприятиях малые группы объясняется особой национальной приверженностью к групповому взаимодействию. Чувство принадлежности к группе так сильно укоренилось в психологии японцев, что вне ее они не мыслят своего существования. Чтобы обеспечить единство группы на японских предприятиях, соперничество между отдельными работниками не поощряется. Зато соперничество

между группами, т. е. групповая конкуренция, всемерно стимулируется. Японцы считают, что в условиях групповой конкуренции вырастают и укрепляются все групповые добродетели, но главное – солидарность членов группы.

Во имя реализации цели японцы способны на большие жертвы. Не редко в угоду группе они отказываются от личных благ, терпят невзгоды. Тяга японцев к групповому взаимодействию необычайно сильна. Японский бизнес извлекает из всего этого немалую выгоду. Главное, конечно, это обеспечение высочайшего уровня трудовой дисциплины, так как известно, что дисциплина как интегральное целое воспитывается только в системе коллективных действий.

Японские фирмы не имеют жесткой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены. Поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии работников в зависимости от конкретной ситуации. Зарплата определяется на основе индивидуальной оценки деятельности работника по многим критериям. Рост заработной платы с выслугой лет – одна из важнейших составляющих этой системы. Другие критерии отражают трудовой вклад, успехи и усердие в обучении и повышении квалификации, умение работать в коллективе и т.д. Большое значение имеет оценка работы непосредственно руководителем.

В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки заработной платы (цены на рабочую силу) по каждому виду работы, должности, квалификации складываются главным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда.

*Систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы:*

1. Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы считают, что после года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее. За это его надо поощрять, причем автоматически. (Конечно, есть в ряде случаев, когда ни производительность труда, ни квалификация не повышаются, но тогда и зарплата тоже не будет увеличена).

Решение об увеличении заработной платы принимает Служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения.

Здесь хотелось бы привести в сравнение, что наши Отделы труда и заработной платы занимаются сбором и анализом, как правило, поверхностных цифр. Японские же отделы мотивации – это не только аналитические центры, но и разработчики эффективных систем оплаты труда (в Японии нет ни тарифной системы, ни единой тарифной сетки для бюджетников), которые обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, так называемых жизненных пиков и т.д.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пять-шесть. Когда 21-летний японец после колледжа или университета поступает на работу, его заработная плата примерно равна 180 тыс. йен в месяц (более 1800 долл. США). Это определенный законом минимум. Среднемесячная ставка здесь – 3000 долл. США. В 28-29 лет японец женится, следовательно, увеличивается и заработная плата (так как действует определенный закон о традициях). Затем рождение ребенка, покупка жилья (когда возникает потребность в кредите). Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. На всех предприятиях используется система "плавающих окладов". Базовые ставки директоров завода, начальников цехов, других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Например, у начальника цеха оклад 700 тыс. йен. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%.

Данная система определяется не законодательно, а только положением предприятия об оплате труда.

Особенность организации оплаты труда в государственных учреждениях: система оплаты труда госслужащих состоит из 20 разрядов, каждый из которых

включает 5 подразрядов. Их ставка отличается друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть и на некоторых промышленных предприятиях. Но ее основное отличие от нашей ЕТС – большая гибкость, полный учет количества и качества труда, расширенный диапазон возможностей, и, самое главное, существенная дифференциация заработка в рамках каждого разряда в зависимости от фактических результатов работы.

4. Жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника является четвертой особенностью японской системы стимулирования труда.

5. Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда – 1:4. Это означает, что работник самой низкой квалификации получает всего в 3 раза меньше, чем высококвалифицированный работник. Зарплата ли слесаря, продавца, инженера, врача, меньше зарплаты высшего руководителя соответствующей фирмы только в 4-5 раз. Здесь, естественно, не учитываются премии, дивиденды по акциям и т.д., а речь идет только о тарифе и окладе.

#### *Структура управления японской фирмой.*

Типичная японская фирма организована на трехуровневой основе в виде пирамиды. Японцы считают, что трехуровневая структура является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности бюрократизации.

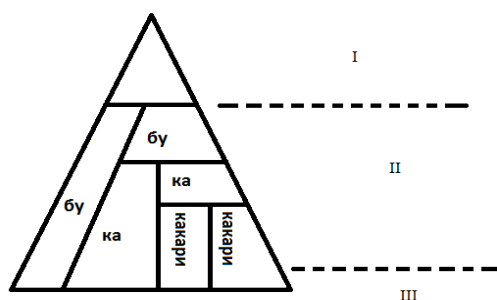


Рис.1. Принципиальная организационная структура управления японской фирмой

I. Кэйэйся (высшая администрация)

II. Канрия (среднее управленческое звено)

Бутё – заведующие отделами

Катё – заведующие секторами (секциями)

Какари – (низшее управленческое звено)

III. Иппанся (рядовые работники)

Руководство фирмы (совет директоров) представляет собой высший уровень управления. Обычно сюда входят:

а) председатель совета;

б) президент;

в) вице-президент;

г) директора-исполнители;

д) директора.

Все избранные в совет директора возглавляют в фирме вполне определенные подразделения. В отличие от Запада, директоров в руководство фирмой со стороны приглашают довольно редко. На фирме они обычно выдвигаются из состава «канрися» (управляющих среднего звена) после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определенного возраста (свыше 50 лет). На уровне «канрися» решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т. е. управляют ими.

#### *Система «пожизненного найма»*

Это система, согласно которой работник, принимаемый на службу после окончания учебы, работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию. В самых общих чертах механизм функционирования системы "пожизненного найма" обычно действует следующим образом. Ежегодно компания или государственное учреждение нанимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений, которые в торжественной обстановке принимаются в число работников фирмы на испытательный срок. Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотруд-



ника. По истечении года сотрудники, зарекомендовавшие себя положительно, обычно включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет (и при достаточно высоких показателях работы) могут быть назначены на различные руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55-60-летнего возраста все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые работники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании.

Конечно, совершенно не обязательно, что кандидат на ту или иную должность по истечении испытательного срока будет зачислен в постоянный штат компании, а тот или иной работник будет обязательно назначен на должность руководителя подразделения. Чтобы заслужить повышение по служебной лестнице, японец должен посвящать этому не только рабочее, но и большую часть свободного времени, постоянно демонстрировать высокую лояльность и преданность компании, поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе, т.е. доказать руководству, что именно он и никто другой является лучшим претендентом на ту или иную руководящую должность. Такой порядок не только не ослабляет конкуренцию среди персонала японских компаний, но делает ее более жесткой и бескомпромиссной, хотя и носящей скрытый характер.

При найме на работу большинство японских фирм использует довольно жесткую систему отбора кандидатов в постоянный контингент работников, которая включает:

1. Избранные каналы притока новых сотрудников за счет поддержания постоянных связей с определенными учебными заведениями, использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций

2. Систему экзаменов и собеседований при приеме на работу

3. Исследование семейного положения, оценку рекомендаций и отзывов

4. Обязательное использование испытательного срока с подведением итогов его прохождения.

Важной составляющей японской системы управления кадрами является своеобразный механизм принудительного обновления производственного персонала и управляющих среднего уровня, который на практике действует весьма эффективно. При этом гарантированная занятость даже для элитарной прослойки постоянных работников обеспечивается далеко не на весь период трудовой активности, а только на наиболее продуктивную его часть. Работники, уволенные на пенсию, имеют в большинстве случаев возможность вернуться на прежнее место работы, но при этом они автоматически попадают в разряд временных работников, т.е. получают гораздо меньшую заработную плату и могут быть в любой момент уволены. За счет использования такого механизма обеспечивается значительная экономия средств, так как компании, во-первых, не нужно нести расходы по профессиональной подготовке, а во-вторых, за выполнение аналогичной работы пенсионер получает более низкую заработную плату, чем постоянный работник.

Существует и совершенно особый вид повторного найма, который в Японии называется «амакудару» (букв. «спуститься с небес на землю»). Это означает поступление на службу в частные компании государственных служащих, вышедших в отставку по возрасту (как правило, высокого ранга). Бывшие правительственные чиновники занимают должности высшего уровня управления, и оклады им назначаются также весьма высокие. Частный бизнес высоко ценит и старается с максимальной пользой использовать знания этих людей, их связи в государственном аппарате, промышленных и финансовых кругах, а также то влияние, которое они продолжают иметь в деловом мире.

Система «пожизненного найма» существует в основном в крупных компаниях. В средних и мелких фирмах работник чаще всего не застрахован от увольнения, так как жесткие условия конкуренции на рынке не могут позволить небольшим компаниям остаться на плаву, в случае кризиса не увольняя своих сотрудников и тем самым уменьшая издержки компании.

Подобная система найма имеет свои положительные и отрицательные стороны. К положительным аспектам такой системы можно отнести опреде-

ленную стабильность занятости, создание условий для сокращения текучести рабочей силы и повышения производительности труда, достаточно высокую долю выплат на социальные цели и т.д. Для предпринимателей преимущества системы очевидны: она обеспечивает им возможность поддерживать у наемного персонала дух лояльности компании, высокую трудовую дисциплину, заинтересованность в росте производительности труда и позволяет культивировать традиционные отношения патернализма.

К негативным сторонам системы относятся чрезмерные перегрузки рабочих в результате сверхурочных работ, жесткие условия найма и продвижения, дискриминация большей части работников и т.д. Система «пожизненного найма» привела к гипертрофированному расслоению и без того чрезвычайно многослойного общества, необычайно высокому даже по сравнению с другими капиталистическими странами уровню конкуренции при поступлении в престижные школы, университеты и даже детские сады. К недостаткам «пожизненного найма» предприниматели относят следующее: невозможность увольнения постоянного работника, увеличение среднего возраста занятых из-за необходимости держать пожилых (до 55 лет) работников и ограниченность возможностей привлечения способных работников со стороны.

#### *Принцип старшинства*

Согласно общепринятому мнению, в сфере производства, как и в жизни, вообще человек мудреет с возрастом, способности его получают все более разностороннее развитие. «Старшего, гласит японская мудрость, – надо уважать». Уважение старшего в Японии всегда было и остается непреклонной нормой регуляции поведения. В связи с этим японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих рабочих на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилем всех нюансов при начислении заработной платы.

Повышение заработной платы в японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитываются, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако, определяющими факторами остаются

возраст и выслуга лет в фирме. Например, работник в возрасте 25 лет получает почти в 2,5 раза больше двадцатилетнего. Эти же факторы определяют и должностное повышение работника.

Итак, принцип старшинства, в общем, и целом выполняет мотивационную роль. Этот принцип обеспечивает устойчивое поддержание благосостояние работника: с годами он получает большую зарплату, что дает ему возможность покрывать нарастающие расходы, связанные с повышением стоимости жизни и с растущими личными (обзаведение семьей, воспитание детей, строительство дома и т.д.).

Все это дает возможность японскому бизнесу гибко маневрировать рабочей силой и интенсифицировать трудовой процесс, не вызывая чрезмерных протестов со стороны работников.

#### *Корпоративный дух*

Корпоративный дух фирмы является цементирующей силой элементов японского менеджмента. Понятие «корпоративный дух» – это показатель единства, преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Корпоративный дух фирмы воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии. Каждая фирма имеет свою форму, девизы, нередко гимны, практикуются всевозможные конференции. Все это дает большой идеологический эффект. Например, когда новичок одевает форму, он начинает ощущать себя другим человеком. Японцы твердо уверены, что форма сама по себе дисциплинирует человека. Форма же конкретной фирмы обостряет чувство принадлежности к фирме. Например, в такой форме работник чувствует себя человеком «Мацусита», человеком «Сони» или человеком «Сумимото», и это наполняет его гордостью. Это обуславливается, в частности тем, что индивидуум в Японии воспринимают больше по тому в какой организации он работает. Не менее важную функцию выполняют фирменные ритуалы.

В фирмах, имеющих свои гимны, рабочие каждое утро исполняют их. Содержание фирменных гимнов приблизительно одинаково: в них говорится о добродетелях фирмы и задачах ее работников.

Рабочий день на японских предприятиях, как правило, начинается с построения работников и напутствия руководства. По свидетельству самих японцев, такие напутствия часто довольно расплывчаты. Тем не менее, они играют стимулирующую роль. Слушая их, работники концентрируются на способах решения предстоящих задач. Опозданий на такого рода построения, можно сказать, не бывает. На первый взгляд такие процедуры кажутся надуманными, излишними, однако японцы воспринимают их как должное.

Большое внимание руководство фирмы уделяет мерам по установлению доверительных отношений с работниками. Доверие, считают японцы, порождает ответное доверие. Администрация японских фирм, побуждая работников к самостоятельным действиям, доверяя им, тем самым вызывают у них положительные поведенческие реакции. Это относится и к большому и к малому. В какой степени руководству фирмы удастся добиваться своих целей, свидетельствует отношение работников к производственной гимнастике. Факты показывают, что производственная гимнастика в учреждениях и на предприятиях Японии воспринимается как важное и нужное дело. На нее выходят все, и упражнения выполняются с завидным рвением. Такие мелочи, как регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений руководства и т.д., вносят ощутимый вклад в поддержании дисциплины. А дисциплина, как полагают японцы, является фундаментом корпоративного духа.

Немалый вклад в культивирование корпоративного духа фирмы является организация досуга работников. Большинство японских фирм практикуют различные развлекательные мероприятия, групповые выезды, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств – свадеб, юбилеев, совместных прогулок. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещения театров, массовые встречи. Все это создает у работников ощущение причастности к фирме, и многие не мыслят своей жизни вне ее пределов.

Будучи в отпуске, некоторые только на несколько дней отрываются от атмосферы фирмы. Отмечается немало случаев, когда работники не полностью используют положенные им свободные от работы дни и вечера. Жизнь фирмы целиком поглощает их. И это происходит во многом потому, что японский менеджмент кроме чисто производственного аспекта как бы вбирает в границы своих интересов личностные проблемы работников. Японские менеджеры не проводят резкой черты между производственной и потребительской жизнью работников.

Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы с целью создания у работников определенного настроения. Считается, что без этого корпоративный дух не поднимешь.

Руководство японских фирм твердо убеждено в том, что потраченные на рабочих средства и внимание к ним с лихвой компенсируются той отдачей, которую фирма получает от рабочего, пропитанного корпоративным духом.

#### *Система «Канбан»*

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя систему «Канбан» Just-In-Time «точно во время» комплексное управление качеством, ориентацию только на потребителя, методы «участвующего управления» и «опережающего мышления», гибкую оргструктуру, систему управленческого контроля и др.

Впервые система «Канбан» была разработана и применена в автомобильной компании «Toyota». Суть этой системы сводится к отказу от производства продукции крупными партиями и созданию непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей; при этом снабжение участков осуществляется столь малыми партиями) что по существу превращается в поштучное.

Смысл работы по системе «Канбан» состоит в том, что на всех фазах производственного цикла требуемый узел или деталь поставляется к месту следующей производственной операции "точно во время", т.е. именно тогда,

когда это нужно, а готовые изделия производятся и отправляются в тот самый момент, когда в них есть потребность в торговой сети.

На предприятиях Японии исполнитель каждой операции должен рассматривать исполнителя последующей операции как своего потребителя и выполнять свою часть производственного процесса особенно тщательно.

Система «Канбан» предусматривает выполнение производственных заказов не по неделям, а по дням и даже часам. При этом диспетчеризацию заказов выполняют сами рабочие. Система «Канбан» предусматривает уменьшение объема обрабатываемых партий, сокращение задела, практическую ликвидацию незавершенного производства, сведение к минимуму объема товарно-материальных запасов. В результате ликвидируются большинство складских помещений и высвобождаются производственные площади, ранее использовавшиеся для размещения задела.

Главное преимущество системы «Канбан» в ее простоте, однако внедрить ее отнюдь не просто. Например, применение этой системы практически невозможно без существенного сокращения времени переналадки и переоснащения производственного оборудования, а также без выполнения ряда других предварительных условий, достижение которых стало возможным лишь на базе научно-технического прогресса. Применение системы "Канбан" требует больших затрат, однако после ее внедрения затраты с лихвой окупаются и достигается большой экономический эффект за счет рационального использования материалов, повышения производительности труда и качества продукции.

В общем можно сделать вывод, что Япония мировой лидер в области менеджмента Япония на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом.

Авторитет и власть в Японии зависят от стажа, а не от заслуг. Следовательно, не всегда руководитель является компетентным человеком. Он часто не может объяснить тонкости своего бизнеса – настоящая работа осуществляется его подчиненными. Лидер должен хорошо управлять людьми. Он должен быть способен воодушевлять свою команду, должен уметь вызвать и сохранить любовь и преданность своего персонала.

Японцы работают группой более эффективно, чем европейцы, особенно когда перед ними поставлена сложная задача. Даже принятие решений осуществляется в Японии путем группового консенсуса.

В Японии отвергают личность как отдельного индивидуума, но проявляют уважение к мнению каждого.

Повиновение в Японии принимает форму полного подчинения. Это не повредило таким культурным ценностям, как групповое сознание и уважение старших.

**3. Европейская модель управления.** Вследствие интернационализации менеджмента были объединены теории и практики управления специалистов разных стран и их коллективное творчество в этой области познания. Потому то и в подавляющем числе Европейских стран системы управления во многом схожи с принципами менеджмента американской модели.

В настоящее время в Европе находятся офисы крупнейших и старейших корпораций. Их методы управления сравнимы с американской моделью, но большей частью это касается небольших и простых в организационном плане промышленных компаний.

*Европейский корпоративный менеджмент имеет свои отличительные особенности.*

*Во-первых*, как и в корпоративной США, с появлением трудностей в координации действий вырастает численность управленческого аппарата.

*Во-вторых*, Европа раньше всех подвергается новым технологическим веяниям и модным тенденциям, в том числе и в управлении.

*В-третьих*, вследствие этого европейский менеджмент являет собой смесь американской и японской модели управления, и эти варианты варьируются от страны к стране. Поэтому однозначно говорить о европейском менеджменте, как о конкретной, четко сформировавшейся модели, не совсем корректно.

При становлении Евросоюза стала возрастать популярность европейской управленческой модели. Такая модель стала совокупностью национальных мо-



делей Франции, Германии, Швейцарии, Финляндии и других стран еврозоны. Но главную роль сыграла английская модель менеджмента. Ее отличительной чертой является быстрый переход к автоматизации ручного труда. При таком менеджменте есть возможность повысить квалификацию работника, внедрить новые технологии и методики в производство.

В отличие от американской и японской моделей, европейская более лояльна к работнику. При становлении большое внимание уделялось человеческому поведению при воздействии с коллективом.

В экономике Европы значительную роль играют предприятия малого и среднего бизнеса. И так как среди них особенно велика конкуренция, это способствует быстрому приспособлению к любым изменениям на рынке и в производстве.

*Для эффективного менеджмента в европейской модели управления важны следующие положения:*

1. Заинтересованность в деле, добровольное жертвование временем, силами, нацеленность на успех;
2. Доверительные отношения с подчиненными и внутри коллектива;
3. Продуманный поиск сотрудников;
4. Правильно подобранный стиль коммуникации;
5. Самостоятельность предприятия в производственных и финансовых вопросах;
6. Высокая квалификация работника, знание своей профессии в мелочах;
7. Четкое определение ответственности для каждого сотрудника;
8. Четкие экономические отношения;
9. Жесткая административная система.

В целом европейскую модель менеджмента можно представить следующей очередностью: формирование и определение цели, сбор информации, планирование, принятие решений, реализация, контроль.

Минусами европейской модели можно назвать слабую мотивационную базу, практически полное отсутствие стимулирования повышения производительности, негибкую систему оплаты труда.

*В качестве примера можно рассмотреть менеджмент в Германии.* Немецкие управленцы одновременно с работой по получению максимальной прибыли успевают развивать производство, проводить исследовательские и опытные работы, заниматься обучением и подготовкой сотрудников. Все эти усилия обеспечивают создание конкурентоспособной продукции. Немецкие руководители обеспечивают высокую отдачу в работе благодаря внедрению метода убеждения кадров.

Повсеместно практикуются дискуссии по проблемам работы производства. Но при всей кажущейся лояльности и гибкости вопрос об эффективности работника может встать при любом несоблюдении рекомендаций. С течением времени в Германии большую популярность набирали производственные советы. Сейчас такие советы представляют интересы трудящихся перед руководством, следят за количеством рабочих часов, имеют право голоса при закрытии предприятия. Подразделения предприятий имеют полное право быть самостоятельными, но в то же время обязаны следовать жесткому плану и вовремя отчитываться по результатам работы.

Для немецкого менеджмента важно решение социальных вопросов. Предприятия активно участвуют в жизни своего района, занимаясь помощью больным, благоустройством территорий и прочее. Опыт Германии в области менеджмента создал прочную мотивационную базу. Она включает в себя высокий уровень зарплат и пенсионных отчислений, гарантию рабочего места, дополнительные выплаты к пенсии, социальную защиту сотрудника.

Можно с уверенностью сказать, что европейская модель менеджмента не забывает о социальном статусе человека и, более того, построена на положительных вытекающих такого положения.

Системы мотивации персонала в западноевропейских странах имеют много общего с американскими принципами управления, однако не тожде-

ственны им. Рассмотрим специфические особенности моделей мотивации компаний Западной Европы.

«Шведская модель» управления и мотивация трудовой деятельности персонала всегда привлекала внимание отечественных и зарубежных специалистов. Наряду с признанием господства частной собственности и рыночного регулирования в производственной сфере, в основу «шведской модели» положены принципы высокой социальной защищенности населения, полной занятости и выравнивания доходов.

Вместе с тем, нельзя не отметить и другую сторону эффекта долговременного воздействия «шведской модели» развития на мотивацию труда. В последние годы социал-демократы, стоявшие у истоков формирования «шведской модели» и обеспечивающие ее практическую реализацию, обеспокоены тем, что «шведский социализм» стал давать сбои именно в силу достигнутого высокого уровня социальных гарантий.

Как показали исследования последних лет, высокая социальная защищенность человека в Швеции стала оказывать негативное влияние на трудовую активность населения и явилась одной из причин снижения трудовой мотивации людей, развития психологии социального иждивенчества, препятствующей эффективному использованию трудового потенциала и дестимулирующая предпринимательство. В сложившихся условиях социал-демократы столкнулись с необходимостью пересмотра ряда постулатов своей социально-экономической политики с учетом принципа: благосостояние каждого шведа должно быть заработано, а не просто оплачено из государственных фондов.

Достаточно успешно решается проблема трудовой мотивации работников в *Великобритании*. Президент Британского института управления Б. Вольфсон считает, что сегодня конкурентоспособность фирм определяется не качеством производимой продукции, а качеством персонала. Победителем выходит тот, кто способен наилучшим образом привлечь, закрепить и мотивировать тех работников, у кого есть талант и напористость в работе.

Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейских странах, в том числе, Великобритании, является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в еще более активном (по сравнению с американскими компаниями) участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений, что обусловлено спецификой характера собственности. Так, в странах Западной Европы более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством.

В Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса. Работники компаний Франции также имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решений. Во многих странах Западной Европы (Австрии, Франции, Швеции и др.) сотрудники имеют право участвовать также в решении социальных вопросов.

### ***Российская модель управления (особенности, недостатки)***

Управление – это вид деятельности человека, который имеет общие и специфические черты. Общие черты отражают этапы развития цивилизации, уровень научно-технического прогресса и описаны в различных научных подходах. Специфические черты отражают национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, культуру. Именно поэтому существует понятие не только менеджмента вообще, но и понимание существования американской, японской, и, конечно же, российской модели менеджмента.

Процесс движения России к рыночной экономике необратим. Россия сейчас проходит тот эволюционный путь, который страны с развитой экономикой прошли полвека тому назад. В России нет продолжительного опыта управления предприятиями в условиях рыночной экономики.

*Именно поэтому имеют место такие недостатки, как:*

- спрос не изучен, непонятен. Наличие спроса определяется по факту, результатам продаж;
- уверенность в том, что в нынешней ситуации в России не может быть и речи об установлении долгосрочных целей по сохранению и развитию бизнеса;
- отсутствуют объективные оценки деятельности управленцев.
- непонимание огромного вреда, наносимого аттестацией;
- нет практики ротации руководителей внутри организаций. Не развивается школа руководящего резерва;
- не используется в должной мере управленческий учет для анализа эффективности деятельности предприятий и подразделений.

*Особенности российского управления определяются:*

- чрезвычайно высокой скоростью протекания социально-экономических, политических и др. процессов, определяющих среду существования российского менеджмента;
- комплексом факторов, затрудняющих и благоприятствующих укреплению менеджмента в России;
- культурная среда, особенности общественного сознания и т. п.

Воздействие факторов внешней и внутренней среды придало российскому менеджменту специфические черты. Россия сейчас находится в положении «догоняющего» и вынуждена идти революционным путем к освоению методов современного менеджмента.

Российские управленцы должны не только изучать науку и практику менеджмента, но и знать суть западной и восточных культур (Россия является евро-азиатской страной). Без этого невозможно совершенствовать собственный стиль руководства, повышать имидж, создавать условия для повышения конкурентоспособности предприятия.

## Темы и вопросы для обсуждения

1. Дайте классификацию исторических периодов развития управления по Н.И. Кабушкину.
2. Опишите историю развития управления в Древнем периоде.
3. Рассмотрите античных философов, внёсших вклад в развитие управленческой мысли.
4. Перечислите основные постулаты учения Н. Макиавелли в отношении вопроса управления страной.
5. Опишите особенности развития управленческой мысли в индустриальный период.
6. Перечислите пионеров менеджмента в индустриальный период развития управления.
7. Охарактеризуйте развитие управления как науки в конце 19 в. и начало 20 в.
8. Опишите особенности развития управления в информационный период развития.
9. Перечислите и охарактеризуйте основные идеи школы научного управления.
10. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора в развитии менеджмента.
11. Перечислите принципы управления Ф. Тейлора.
12. Перечислите основные труды Ф. Тейлора.
13. Перечислите и охарактеризуйте основные идеи административной школы управления.
14. Опишите роль А. Файоля в развитии административной школы управления.
15. Перечислите основные труды А. Файоля.
16. Перечислите основные функции управления по А. Файолю.
17. Опишите линейно-штабную структуру управления по А. Файоля.
18. Перечислите основные принципы управления по А. Файолю.

19. Перечислите основных представителей школы человеческих отношений.
20. Перечислите и охарактеризуйте этапы экспериментальной работы Э. Мейо.
21. Перечислите основные выводы, которые сделал Э. Мейо в ходе серии «хоторнских» экспериментов.
22. Опишите объективные и субъективные факторы повышения производительности труда по Э. Мейо.
23. Охарактеризуйте системный подход к управлению.
24. Охарактеризуйте системный подход к управлению.
25. Охарактеризуйте процессный подход к управлению.
26. Охарактеризуйте ситуационный подход к управлению.
27. Перечислите новейшие подходы к управлению.
28. Опишите американскую модель управления.
29. Опишите японскую модель управления.
30. Перечислите факторы, влияющие на систему оплаты труда в Японии.
31. Опишите структуру управления в Японской фирме.
32. Охарактеризуйте систему «пожизненного найма» работников в Японии.
33. Охарактеризуйте систему «канбан» в японской системе управления.
34. Опишите европейскую модель управления.
35. Перечислите плюсы и минусы европейской модели управления.
36. Опишите особенности российской модели управления.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Какова роль Н. Макиавелли в развитие проблем управления государством и правовых учений?
2. В чем заключаются особенности эволюции управленческой мысли в доиндустриальной России.

3. Почему история промышленной революции тесно связана с историей Англии?
4. Какова роль Адама Смита в развитии управления?
5. Каковы особенности идеи Роберта Оуэна в управлении?
6. Почему постулаты управления Чарльза Беббиджа актуальны в современном менеджменте?
7. Какой подход управления для вас является наиболее интересным в информационный период развития?
8. Какие личностные качества способствовали Ф. Тейлору стать успешным управленцем?
9. В чем заключается уникальная форма руководства по Ф. Тейлору, которая названа как «функциональный руководитель»?
10. Почему в современное время тейлоризм определен как «потогонная система», направленная на выжимание из человека максимума сил в интересах прибыли хозяина?
11. Какова роль личности А. Файоля на развитие его идей?
12. Почему исследования Э. Мейо имели колоссальное значение в развитии современного управления?
13. В чем заключается критика идей Э. Мейо?
14. Почему американская модель корпоративного управления долгое время считалась лучшей?
15. Почему анализ американского стиля управления персоналом представляет особый интерес?
16. Почему корпоративный дух фирмы является цементирующей силой элементов японского менеджмента?
17. Почему для европейской модели управления важно решение социальных вопросов?
18. Почему российским управленцам необходимо учитывать специфику как европейской, так и азиатской культуры?



## **Рекомендуемая литература**

1. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Теория менеджмента: История управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
3. История управленческой мысли: Учебник / В.И. Маршев; МГУ им. М.В. Ломоносова. - М.: ИНФРА-М, 2012.
4. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
5. Социология управления: Учебное пособие / Г.А. Пестова. - Издательство «Академия Естествознания», 2011.
6. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент» / Кнорринг В.И. - М.: НОРМА, 2012.
7. Теория менеджмента: Учебник / Р.С. Голов, А.П. Агарков. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
8. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.

## РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

### Тема 2.1. Содержание и специфика социального управления

#### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Понятие «социальные системы»*
- 2. Структура социальных систем*
- 3. Особенности социальных систем*
- 4. Понятие «социальное управление».*
- 5. Субъект, объект, среда социального управления*
- 6. Уровни социального управления*

*Социальные системы* – сложный, капризный, непредсказуемый и поэтому «неудобный» объект для управления. По этой причине господствовавший в науке вплоть до конца XIX в. принцип детерминизма, который основан на предпосылке, что функционирование любого объекта обусловлено собственным только ему определенным ключевым фактором - исходной причиной, оказался непригодным для их полноценного изучения.

Принцип детерминизма давал приемлемые результаты в исследованиях простых объектов или простых систем, в которых только общий фактор является определяющим. В сложных системах привычные причинно-следственные связи теряют свою всеобщность, а проблема превращается в схоластические рассуждения. Однако множество проблем, возникающих в жизни и социальных науках, по существу, являются проблемами со многими переменными и требуют для своего решения новых понятийных средств.

Социальные системы являются одновременно субъектом и объектом управления, что определяет необходимость рассматривать их как деталь подсистемы (управляющую и управляемую), находящиеся в постоянном взаимодействии. При этом управляющая подсистема (субъект управления) выступает как

часть управляемой (объект управления), и ее размеры и границы зависят от масштабов и особенностей последней. Отсюда следует, что характер функционирования субъекта управления в значительной мере определяется особенностями объекта управления.

Социальные объекты непрерывно меняются, самым причудливым образом воспринимая и ассоциируя все сколько-нибудь значимые явления внутреннего и внешнего порядка. По этой причине управленческую деятельность в социальных системах часто отождествляют с искусством.

В самой социальной системе и в ее крупных составляющих (управляемой и управляющей подсистемах) просматриваются *подсистемы меньшего уровня*:

- техническая подсистема представляет собой пропорциональное сочетание отдельных технических средств из множества отдельных видов различного оборудования;

- технологическая подсистема основана на делении материального и духовного производства, политической деятельности на стадии и процессы. Она представляет собой набор правил и норм, определяющих последовательность операций в процессе материального или духовного производства и управления ими;

- организационная подсистема с помощью разработки структуры управления, соответствующих положений и инструкций позволяет рационально использовать технические и технологические средства, площади и трудовые ресурсы;

- экономическая подсистема представляет собой единство хозяйственных и финансовых процессов и связей;

- социальная подсистема является совокупностью социальных отношений, образуемых в результате совместной деятельности, и вместе с экономической определяет цели материального и духовного производства, общественной политики, формирует принципы и методы их организации.

Все подсистемы взаимосвязаны и в своем единстве составляют целостный социальный организм. При этом техническая, технологическая и организа-

ционная подсистемы в совокупности обеспечивают и характеризуют организационно-техническую сторону управления, а экономическая и социальная — социально-экономическую.

Каждая такая подсистема в определенные периоды развития социальных систем может занимать доминирующее положение, характеризуя тем самым особенности различных частей организационной структуры управления (ведущее положение технико-технологических, организационно-правовых, экономических или социальных служб), а также господствующее положение в сфере социального управления представителей тех или иных управленческих профессий. При этом смена ведущих позиций представителей различных управленческих профессий соответствует циклическому превалированию: то организационно-технической, то социально-экономической сторон управления, а также одной из подсистем низшего уровня.

*Примерами социальных систем различного уровня и предметной ориентации являются следующие:*

- системы государственного управления, определяющие характер, направленность и состояние общества и его институтов;
- государственной службы (гражданской, военной, правоохранительной);
- самоуправления, организующие социально-экономические и культурные процессы на конкретной территории;
- управления организациями, ассоциациями, институтами, группами и другими формированиями;
- управления бизнес-организациями, т.е. хозяйствующими субъектами, преследующими собственные интересы в различных сферах - коммерции, финансов, производства и т. д.

Необходимо подчеркнуть, что весь исторический опыт убедительно свидетельствует о том, что социальные системы могут нормально функционировать и развиваться только как системы управления. Это означает, что в них наряду с базовыми процессами самоорганизации обязательно присутствуют

специализированные структуры, осуществляющие принятие решений, их реализацию (воздействие на объект управления или системы в целом) и контроль результатов. Можно утверждать, что неотъемлемым атрибутом любой организации является управление, главная функция которого — обеспечение стабильного существования, развития и адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды. По-видимому, этим и объясняется, что основным исторический вектор развития социальных систем направлен на модификацию и трансформацию именно управленческих структур и отношений.

Социальное управление возникает тогда, когда в нем появляется объективная потребность. К числу таких объективных потребностей относится необходимость взаимодействия людей, которое порождается, с одной стороны, разделением труда, в основе которого лежит неравенство способностей, а с другой — социально-историческими условиями конкретного общества. В свою очередь, всякое групповое взаимодействие ради достижения желаемого результата объективно предполагает определенное распределение ролей в группе, координацию и регулирование индивидуальных действий. Чем масштабнее общность взаимодействующих, тем больше социальная потребность в управленческой деятельности, тем большую социальную значимость приобретают личностные качества человека, выполняющего эту организующую деятельность.

Таким образом, возникает необходимость в общей теории социального управления. Именно в этом контексте и рассматривается феномен социального управления.

***Социальное управление*** — это основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на объект управления (управляемую подсистему), в качестве которого могут выступать общество в целом или его отдельные сферы — экономика, политика, культура, наука, социальная, духовная сфера или звенья (организации, предприятия, учреждения).

Содержанием социального управления является сохранение качественной специфики и целостности управляемой системы и всего социума в целом, бес-

печение их нормального функционирования, совершенствования и развития, достижения целей, поставленных субъектом управления. Социальное управление охватывает все сферы общественной жизни: политическую, социальную, экономическую и духовную. Социальное управление осуществляется путем специфического воздействия на условия жизни людей, их ценностные ориентации и деятельность, на их поведение.

Современный социум представляет собой целостный организм со сложной структурой, в которой в сложнейшем симбиозе переплетаются как индивидуальные проявления его членов, так и процессы и функции общего характера, а управленческие связи реализуются через отношения людей. Потребность в реализации общей связи и единства социальных процессов находит свое проявление в социальном управлении. По этой причине социальное управление является одним из важнейших условий нормального функционирования и развития общества.

Реальная система социального управления включает следующие компоненты: субъект, среду, структуру, механизм, объект, функции, кадры, процесс управления. В кратком изложении их смысл заключается в следующем.

*Субъект социального управления* – это элемент структуры системы социального управления, являющийся носителем управленческого воздействия на объект социального управления (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, успешное движение к заданной цели. В современных условиях, имеющих тенденцию к глобальным управленческим технологиям, в роли субъекта социального управления выступают социальные институты, организации (в том числе общественные), производственные коллективы и личности. В этом случае управленческие решения принимают реальные личности, которые облечены соответствующей властью, которая предполагает высокую меру ответственности.

Субъект социального управления выполняет ряд базовых социальных ролей, главные из которых – разработка концепции управления, генерация идей и целевых установок, организация их достижения.

*Субъект социального управления может эффективно выполнять свои обязанности, если он имеет:*

- права, обязанности и ответственность;
- соответствующие качества - образование, знание, опыт и т. п.;
- необходимые виды и объемы ресурсов – информационные, материальные, финансовые, человеческие и др.

Субъект социального управления, непосредственно связанный с институциональными взаимодействиями индивидов, осуществляет воздействие на основе правил, как общепринятых (неписаных), так и формальных предписаний, которые запрещают или разрешают определенные виды действий. Представляется необходимым рассмотреть эти правила под различными углами зрения.

*С точки зрения классификации указанные правила можно разделить:*

- на формальные правила – правила, которые зафиксированы в знаковой форме и используются в явном виде как ограничитель набора выборов индивидов и обеспечены легальной защитой со стороны государства;
- неформальные правила – это правила, которые также являются ограничителями поведения, но не зафиксированы формально и не могут быть зафиксированы в знаковой форме, а также защищены другими механизмами (отличными от государственных).

В качестве одного из возможных вариантов возникновения такого соотношения между типами правил может быть прямое заимствование норм, регулирующих взаимодействие между экономическими агентами в одной социально-экономической системе для выполнения той же функции в другой, где индивиды обладают другим менталитетом (идеологией), поведенческими установками.

В современных условиях признание значимости неформальных правил имеет принципиальное значение для выживания, как любого субъекта социального управления, так и его частей – государства, организации, предприятия, фирмы, домашних хозяйств и т.д.

Социальный статус субъекта управления в иерархической структуре и в системе управления в целом определяется масштабностью (границами) и значимостью объекта управления.

*Среда социального управления* – социально-экономическое, политическое, культурное, социально-психологическое, коммуникативное, технологическое пространство, в рамках которого с большей или меньшей интенсивностью осуществляется управленческая деятельность.

Различают внешнюю и внутреннюю среду социального управления.

*Внешняя среда (или макросфера)* – это совокупность социальных, экономических и политических субъектов, физических лиц, которые взаимодействуют с системой и действуют за ее пределами. А также та часть информационно-коммуникативного пространства, от структуры и содержания которого в большей или меньшей степени зависит успешное функционирование системы.

*Внутренняя среда управления* – это сложившиеся отношения, определяющие характер, насыщенность и интенсивность информационно-коммуникативных формальных и неформальных связей и взаимодействий между подсистемами, а также между персоналом системы управления.

Таким образом, в понятие «среда социального управления» включается как сама система, в которой осуществляется управление, так и внешняя среда, в которой система функционирует.

Среда социального управления имеет собственные естественные алгоритмы функционирования, свои собственные внутренние цели. Она является относительно независимой от управляющей подсистемы, и субъект управления должен достигать своих целей, несмотря на эту относительную независимость и с учетом ее.

Структура системы социального управления отражает состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, взаимодействующих определенным образом и функционирующих в соответствии с заданной целью. Она может быть малоступенчатой (плоской) и многоступенчатой (высокой), а также относиться к одному из основных типов организационных



структур – линейной, функциональной или линейно-функциональной (штабной). При этом особенности объекта управления во многом определяют создание соответствующих систем управления. Если, например, какая-либо система имеет выраженное так называемое женское начало, то стиль управления в ней должен в большей мере носить демократический или коллегиальный характер. В условиях же социальной системы с преобладанием мужского начала стиль управления будет тяготеть к авторитарности.

*Механизм системы социального управления* создается и целенаправленно изменяется людьми, которые осуществляют регламентацию совокупности функций, форм, методов, технологий и стимулов социального управления, чтобы обеспечить его эффективность в данных конкретноисторических условиях. Общество как сложная, многоцелевая социальная система требует, чтобы механизм управления обеспечивал четкое взаимодействие всех его подсистем и решение стоящих перед ним задач.

С этих позиций в общем механизме социального управления выделяют экономический, организационный и социально-культурный механизмы, основу взаимосвязанного функционирования которых составляют требования системы объективных законов социального развития и управления. Важнейшими элементами в механизме системы социального управления являются контуры прямой и обратной связи.

***Объект социального управления*** – это часть системы социального управления, которая воспринимает управленческие воздействия и обеспечивает их реализацию. Объектом социального управления, по существу, являются люди. Инвестиции в развитие человеческих ресурсов определяют конкурентную способность любой организации.

Ориентация на управление человеческими ресурсами означает изменение системы мотивации. Мотивация эволюционирует от уравнительных принципов - оплата за должность и явку на работу к принципу - оплата за результат и конкретный вклад в достижение целей организации. Основная идея управления человеческими ресурсами состоит том, чтобы развивать желание и умение каждо-

го работника работать с максимальной отдачей, мотивировав его и сделав так, чтобы он оказался в той организационной позиции, где его возможности и квалификация использовались бы максимально полно.

Субъект и объект социального управления взаимно дополняют друг друга как субъекты умственного и физического, управленческого и исполнительского труда. В единстве этих противоположностей заложена диалектическая сущность социального управления, поскольку субъект и объект управления - это лишь теоретически расчлененное целостное образование, которое называется системой социального управления.

*Функции системы социального управления* – это особые виды деятельности, выражающие направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе жизнедеятельности общества и управления им.

К основным функциям социального управления относятся анализ состояния, прогнозирование, целеполагание, обоснование и принятие решений, планирование, организация, координация и регулирование, стимулирование, обучение, контроль.

Функции и структура управления являются двумя сторонами единого целого – организации системы социального управления - и выступают соответственно как содержание и форма процесса управления.

В общем виде *процесс социального управления можно разделить на две составные части, взаимообусловленные и взаимосвязанные:*

1) административную, которая связана с определением стратегических и тактических целей, постановкой задач и способов их решения, а также функционированием всей системы;

2) собственно управленческую - предметом которой является реализация поставленных целей и контроль их достижения. Социальное управление как атрибут общественной жизни выражается в признаках, predetermined общими чертами, свойственными управлению как научной категории, а также особенностями организации общественной жизни.

*Наиболее существенное значение имеют следующие признаки социального управления:*

1. Социальное управление есть только там, где проявляется совместная деятельность людей. Такого рода деятельность (производственная и иная) еще не в состоянии обеспечить необходимое взаимодействие ее участников, эффективное выполнение стоящих перед ними общих задач, достижение общих целей. Управление организует людей и определенные коллективы именно для совместной деятельности и организационно их оформляет.

2. Социальное управление своим главным назначением имеет упорядочивающее действие участников совместной деятельности, придающее взаимодействию людей организованность. При этом обеспечивается согласованность индивидуальных действий участников совместной деятельности, а также выполняются общие функции, необходимые для регулирования такой деятельности и прямо вытекающие из ее природы (например, планирование, координация, контроль и т. п.).

3. Социальное управление имеет в качестве главного объекта воздействия поведение (действия) участников совместной деятельности, их взаимоотношения. Это критерии сознательно-волевого характера, в которых опосредуется руководство людьми.

4. Социальное управление, выступая в роли регулятора поведения людей, достигает этой цели в рамках общественных связей, которые являются, по сути, управленческими отношениями. Возникают они, прежде всего, между субъектом и объектом в связи с практической реализацией функций социального управления.

5. Социальное управление базируется на определенной соподчиненности людей как участников управленческих отношений. Отсюда - властность социального управления, означающая, что субъект управления формирует и реализует «господствующую волю», а объект в соответствии с указанной соподчиненностью поставлен в условия подчинения ей.

Именно по такому алгоритму реализуется властно-волевой момент социального управления.

Таким образом, власть есть специфическое средство, обеспечивающее следование воли управляемых воле управляющих. Так происходит волевое регулирование поведением людей, а в условиях государственной организации общественной жизни обеспечивается необходимое вмешательство государственной власти в социальные отношения. Властные структуры играют решающую роль в определении форм и механизмов реализации социального управления.

Власть – это не просто специфический способ воздействия одних социальных структур на другие, а процесс, направленный на сохранение, укрепление и изменение той системы и образующих ее подсистем, в рамках которых она действительна.

Британский социолог Э. Гидденс подчеркивал, что обладание властью означает способность менять порядок вещей. Иными словами власть проявляется в управлении через определенные каналы и опирается на определенные основания.

Различают власть авторитета, аппарата, аргументов, банков, бизнеса, веры, денег, дефицита, диктатора, догм, закона, идолов, мафии, моды, монарха, надежд, народа, ненависти, обстоятельств, отца (матери), партии, родителей, рынка, семьи, слов, собственности, советов, страха, традиций, учителя, центра, церкви и др.

*С точки зрения социального управления наиболее важными представляются следующие основные формы власти:*

– власть, основанная на принуждении (она предусматривает способность наказывать за неподчинение и основывается на согласии исполнителя принять наказание);

– власть, основанная на вознаграждении;

– экспертная власть (влияние на основе высокого профессионализма);

– эталонная власть (власть примера);

– власть законная (легальная, основанная на праве).

Понимаемая и трактуемая весьма широко и имеющая множество форм проявления власть всегда реализуется в действиях конкретных людей и структур, которые олицетворяют субъектов управления.

В роли таковых выступают либо определенная группа людей, организационно оформленная в виде соответствующих органов управления (общественных или государственных), либо отдельные, уполномоченные на это лица. Их деятельность, имеющая специфическое назначение и особые формы выражения, и является управленческой.

Социальное управление имеет и специальный смысл. В этом варианте его обычно характеризуют как государственное управление, под которым понимается специфический вид деятельности, отличающий его от иных проявлений (например, законодательная, судебная, прокурорская деятельность), а также от управленческой деятельности общественных объединений и других негосударственных формирований (трудовые коллективы, политические партии, коммерческие структуры и т.п.).

***Современную науку управления принято разделять на два уровня знаний.***

*Первый* представлен теориями социального управления, являющимися частью более общих политико-экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования общества на различных исторических этапах.

*Второй* более конкретен и обеспечивает научно-методическую базу для выработки практических рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления и виде прикладных теорий организации и управления. Оба уровня основываются на фундаментальных законах и закономерностях общественного развития и социального управления, а также конкретном историческом опыте, отражающем изменения мирового менеджмента.

*Социальное управление включает два основных подкласса:*

- управление индивидуальной деятельностью человека;

- управление коллективной деятельностью людей.

Важнейшими видами социального управления являются административно-государственное (политическое) управление, управление социально-культурной сферой (духовным производством), управление материальным производством. В свою очередь, виды управления подразделяются на уровни управления - народным хозяйством, регионом, отраслью, организацией (предприятием, учреждением), а также управление внутри каждой социально-экономической системы.

В рамках социального управления выделяют две основные формы – управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами. Последнее включает процессы управления социальным развитием, образованием, занятостью, трудом, социальным обеспечением и др. Это подвиды социального управления.

Иными словами, классификация видов социального управления соответствует классификации основных сфер организации общества: политическая – область отношений национальных и межгосударственных; власти и социальных групп; культурная – область духовного производства, распределения и потребления духовных благ; экономическая – область материального производства, распределения и потребления материальных благ.

Каждый вид социального управления включает соответствующие уровни (организация – регион – отрасль – государство) и основные формы (управление материальными и управление человеческими ресурсами), а они в свою очередь – соответствующие подвиды управления.

Социальное управление представляет собой наиболее рациональный способ организации труда. Его можно определить как целенаправленный, планируемый, координируемый, сознательно организуемый процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальной затрате ресурсов, усилий и времени.

## Тема 1.2. Структура, принципы и функции социального управления

### ВОПРОСЫ:

1. Структура социального управления
2. Принципы социального управления
3. Формы социального управления
4. Этапы социального управления
5. Функции социального управления

Управление предполагает систематическое воздействие субъекта управления на социальный объект, составляющий предметную область управленческой деятельности.

**Субъект социального управления** – это лицо, группа лиц или специально созданный орган, являющийся носителем управленческого воздействия на социальный объект (управляемую подсистему), осуществляющий деятельность, направленную на сохранение качественной специфики, обеспечение его нормального функционирования и успешное движение к заданной цели.

**Объект социального управления** - это социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив и т. п.), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения запланированной цели (целей).

Объекты управления можно типологизировать по следующим направлениям:

- по масштабам и уровням управленческого воздействия – государство, регион, отрасль, предприятие и др.;
- видам регулируемой деятельности - производственная, социальная, политическая, социокультурная;
- адресату управленческого воздействия - население и все организационные структуры страны, население областных, районных, городских социально-территориальных общностей, персонал министерств и ведомств, предприя-

тий, учреждений, научно-исследовательских институтов, учебных заведений, органов здравоохранения, социального обеспечения, правоохранительных органов, воинских частей и подразделений и др.

*В основе любого управления лежит целеполагание и выполнение поставленных задач:*

– определение основной цели или целей (для многоуровневой) организации, выработка стратегии действий по ее достижению, формулирование концепции деятельности, развития данной организации;

– формирование корпоративной культуры, что предполагает объединение персонала вокруг общей цели (или целей);

– продуманная, рационально организованная мотивация персонала на достижение цели организации, успешное решение стоящих перед нею проблем;

– формирование в организации системы стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм, должностей, зафиксированных документально (устав, положение организации), регулирующих взаимодействия между организациями, подразделениями, людьми как членами организации по поводу осуществления их функций;

– разработка и осуществление технологии изменений, так как эффективность управления определяется способностью к изменениям;

– определение диагностики управления (определение точек наибольшей и наименьшей управляемости, точек неуправляемости); формирование представления о том, какова должна быть реализация управленческого решения;

– разработка системы контроля за выполнением принятого решения (определение, применение стимулов его эффективного исполнения, а также санкций против лиц, социальных групп, организаций, их подразделений, срывающих выполнение принятых решений).

***Социальное управление имеет четкую структуру, в которую входят:***

– субъект (субъекты) и объект (объекты) управления;



– организационная структура управления - совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности в единстве с их функциональными областями, расположенными в строгой соподчиненности и обеспечивающими взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективного достижения цели;

– механическая структура управления, при которой управленческое воздействие на подчиненных сотрудников осуществляется традиционно-бюрократическими методами (инновационные приемы управленческой деятельности, изменения в окружающей среде не учитываются);

– адаптивная структура управления, учитывающая инновационные приемы управленческой деятельности и позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде;

– партисипативная структура управления, основанная на активном включении сотрудников и их представителей в процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений (от обмена информацией, консультаций и переговоров до включения представителей сотрудников в наблюдательные и исполнительные советы, их участия в распределении прибылей и в разработке программ совершенствования производства)1;

– матричная структура управления - симбиоз, конструируемый путем органического совмещения горизонтальной и вертикальной структур, что обусловлено необходимостью координации деятельности, когда она распределяется по своим целям, задачам, содержанию как по горизонтали, так и по вертикали, что имеет место в крупных современных организациях и социальных институтах (автомобильных заводах, в акционерных обществах и др. организациях).

*В организационной структуре управления* выделяются следующие основные элементы: уровни (ступени) управления, его звенья, горизонтальные и вертикальные связи.

Вертикальные связи предполагают иерархическую соподчиненность разных структурных уровней управленческой деятельности, при которой низовое

звено управления находится в вертикальной управленческой зависимости от среднего звена, а то, в свою очередь, в вертикальной зависимости от высшего управленческого звена и т. д.

Примером подобной управленческой структуры является «управленческая вертикаль» Российской Федерации: на вершине действует президент страны (высшее должностное лицо, гарант суверенитета, независимости и территориальной целостности государства), в его непосредственном подчинении - администрация президента, областные администрации, администрации районов и городов. В итоге складывается и функционирует многоступенчатая, построенная по принципу вертикальной зависимости пирамидальная структура управления.

Горизонтальные связи, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской служб, службы маркетинга).

В основе социального управления лежат *принципы* – исходные, основополагающие требования, которыми руководствуются в управленческой деятельности в данной конкретно-исторической социальной системе:

– всеобщие принципы, к которым относятся научность, включающая два аспекта: анализ социальной работы как научного направления и воздействие на это направление с научных позиций, конкретно-исторический подход, комплексность и системность;

– методологические принципы, к которым относятся объективность, конкретность, адресность, преемственность организации управления, единство социальных целей и задач;

– организационные принципы, к которым относятся коллегиальность (наличие коллегиального органа, начиная от федерального и заканчивая трудовыми коллективами) и единоначалие, а также выбор главного звена, единство требований;

– принципы реальной эффективности и оптимальности.

С принципами социального управления тесно связаны *формы социального управления* – способ существования, выражения взаимодействия, отношения между субъектом и объектом управления. **Формы управления различаются на разных уровнях общественного развития:**

– непосредственные формы – референдумы, выборы, представительство характерны как для всего общества, так и для социальной сферы, в частности (выборы, например, проходят в образовательных и других структурах);

– опосредованные формы – административное руководство, обсуждение проектов законов, указов, постановлений и т. д. используется более широко, и прежде всего в практической социальной деятельности;

– собрания, совещания, заседания (характерны для практической и научной деятельности), съезды, форумы, конференции, симпозиумы, «круглые столы», семинары (характерны для научного направления социальной работы);

– законы, указы, постановления, приказы, распоряжения и др., что относится к практической социальной работе, так как социальные службы руководствуются в своей деятельности как нормативно-правовыми актами федерального, регионального характера, так и внутренними, т. е. конкретной организации;

– формы наглядной агитации, пропаганды, имеющие особое значение в условиях информатизации общественного развития.

Составной частью социального управления являются **методы** – способы, совокупность приемов и операций выработки и реализации управленческих воздействий, к ним относятся:

- административные, правовые, экономические (используются в работе социальных служб, организаций, структур разного уровня), психологические, педагогические методы (в работе с детьми, молодежью, пенсионерами, инвалидами и т. д.);

- методы прямого (между вышестоящими и нижестоящими структурами, руководителями и подчиненными структурного подразделения учреждения социальной работы) и косвенного воздействия;

- методы материального и морального стимулирования;

- методы убеждения, деловых игр, экспертных оценок;
- информационные методы.

Следует отметить, что методы взаимосвязаны, призваны дополнять друг друга, а применение того или другого метода зависит от многих причин, к которым можно отнести внешние (например, стабильность или нестабильность в государстве, регионе) и внутренние причины (уровень, характер управленческих структур, морально-психологическое состояние в них, характер и качество руководства, уровень руководителя и др.).

***Социальное управление носит циклический характер и проходит различные этапы, к которым можно отнести:***

- постановку управленческой работы;
- сбор необходимой информации;
- выработку решения;
- принятие решения;
- организацию исполнения принятого решения;
- контроль за исполнением принятого решения.

Этапы социального управления связаны с *функциями управления* – видами деятельности органов управления и должностных лиц, с помощью которых они воздействуют на управляемый объект, что образует сложную и многогранную систему управленческой деятельности.

***К функциям управленческой деятельности относятся следующие.***

1. Функция целеполагания и целедостижения, которая реализуется посредством выдвижения: целей-ориентаций, выражающих общие интересы и устремления входящих в состав управляемой организации людей, групп и подразделений, целей-заданий-планов, предписаний, поручений, задаваемых управляемой системе ее управляющей подсистемой или вышестоящей организацией, целей-систем, обеспечивающих стабильность, целостность, устойчивость, динамизм управляемой системы, необходимые для функционирования данной организации.

2. Административная функция, отражающая деятельность управленческой структуры на основе законодательства в области труда, нормативных актов, регулирующих кадровую сферу и складывающиеся трудовые отношения, в том числе составление штатного расписания организации, прием, увольнение, передвижение кадров, соблюдение трудового законодательства и т. п.

3. Информационно-аналитическая функция, обеспечивающая приток информации из окружающей социальной среды в данную организацию и из этой организации в окружающую среду.

4. Социальная функция, находящая выражение в социальной поддержке и защите работников, создании условий для их эффективного труда, определении уровня заработной платы, социальных льгот, оздоровлении работающих и их семей, организации их содержательного отдыха и др.

5. Функция прогнозирования, реализуемая через определение возможных изменений в окружающей социальной среде и соответствующей этому трансформации задач и действий данной организации (например, изменение конъюнктуры рынка в связи с экономическим кризисом, реформированием социальной системы и др.).

6. Функция планирования, представляющая собой процесс выбора целей данной системы (организации) и решений, необходимых для их достижения.

7. Мотивационно-стимулирующая функция, предполагающая создание необходимых условий (материально-технических, финансовых, социально-психологических, бытовых и др.), побуждающих сотрудников к активной и эффективной трудовой деятельности посредством экономических (зарплата, премия и т. п.), моральных (благодарность, награда, почетное звание и др.) и иных технологий.

8. Функция коррекции деятельности управляемой системы, направленная на недопущение срывов и невыполнения порученных заданий, на повышение эффективности и качества работы всех подразделений и звеньев данного объекта управления.

9. Функция контроля деятельности социального учреждения, позволяющая обеспечивать упорядоченное и эффективное взаимодействие ее элементов с помощью нормативного (в том числе правового) регулирования.

10. Функция повышения качества и эффективности служебной деятельности, включающая в себя создание благоприятного климата для деятельности сотрудников (способствует достижению высоких результатов деятельности организации); сохранение и упрочение качественной специфики и динамичного устойчивого развития социальной организации; разработку прогнозных оценок внешней среды и внутрикорпоративных изменений; формулирование и реализацию предложений и планов по совершенствованию организации труда, ориентационным изменениям в структурных подразделениях, развитие мотивации и стимулирования персонала, обеспечение его эффективной деятельности.

Объединение функций управления – это и есть *цикл управления*.

Социальное управление может быть стратегическим и тактическим.

*Стратегическое социальное управление* – определение миссии организации, формирование системы целей, стратегии развития. Стратегическое управление опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует деятельность на запросы клиентов, позволяет оперативно реагировать, проводить по мере необходимости изменения в организации, что способствует ее развитию и достижению поставленных целей.

Стратегия организации представляет собой систему управленческих решений, которые определяют перспективные направления ее развития, сферы, формы и способы деятельности организации в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Стратегической целью в социальной работе является создание условий для максимального удовлетворения потребностей всех слоев населения в социальной защите населения на основе достижений науки и научно-технического прогресса.

Основными задачами стратегического управления в социальной работе являются: проблематизация, формулирование целей и их структурирование, разработка стратегических планов и программ деятельности организации.

Стратегия организации системы социальной работы включает в себя приоритетные социальные проблемы, соответствующие миссии, уставным целям организации, основные направления и ресурсы решения приоритетных социальных проблем, социальные проекты и программы, ориентированные на достижение уставных целей организации.

*Тактическое социальное управление* – это процесс разработки и реализации управленческих решений, рассчитанных, как правило, на период до одного года. Тактические решения обычно подчинены стратегии.

В основе тактического управления находится понимание скорости изменений, происходящих во внешней и внутренней среде.

Управление в социальной работе является сложным, многосторонним процессом, включающим уровни: федеральный, региональный и местный (муниципальный), на каждом из которых функционируют соответствующие законодательные и исполнительные органы власти (министерства, комитеты, разнообразные службы).

Кроме того, в процессе управления социальной работой следует учитывать деятельность разнообразных организаций, учреждений, объединений разного уровня, в том числе и международного. Эти организации не всегда напрямую оказывают воздействие на происходящие социальные процессы, но косвенно включены в процесс управления. Примером подобного воздействия могут служить необходимость соблюдения Киотского договора по уменьшению вредных выбросов в атмосферу, Болонской декларации, касающейся изменения системы образования, различных правовых актов по соблюдению прав человека, положению мигрантов и др.

### **Тема 1.3. Основные направления модернизации социальной сферы**

#### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Основные проблемы социальной сферы на начало 21 века*
- 2. Пути модернизации социальной сферы*
- 3. Проблемы модернизации социальной сферы*

Модернизация представляет собой универсальный процесс, когда в изменяющейся системе должны меняться ее составные части и элементы, в том числе и социальная работа. Следует отметить, что преобразования в этой сфере необходимы не потому, что социальная защита, социальное обслуживание работают плохо, а потому, что меняющиеся социально-экономические процессы предъявляют новые требования к данной отрасли.

Модель социальной защиты населения сложилась около 20 лет назад. Можно признать, что сформированная практически заново система успешно поддержала значительные группы населения, дезорганизованные и отброшенные за грань выживания радикальными социально-экономическими преобразованиями «лихих девяностых». Получила большое развитие инфраструктура услуг по надомному обслуживанию граждан пожилого возраста и инвалидов. Сотни тысяч пожилых людей получили возможность в преклонном возрасте жить в своих жилищах, в привычном окружении, сохраняя соседские связи и социальные контакты.

Создана система специализированных учреждений для несовершеннолетних, нуждающихся в социальной реабилитации. Эти приюты и социально-реабилитационные центры в полном смысле слова спасли целое поколение детей, родители которых не смогли обеспечить им заботу и нормальное развитие. Бездзорность, к сожалению, по-прежнему достаточно распространенное явление, но с беспризорностью удалось справиться, и постепенно сокращается преступность несовершеннолетних.



Принимаемые в экстренном порядке меры были во многом основаны на принципах советского «собеса»; они отличались директивным, универсальным и патерналистским характером, но достаточно успешно сработали в условиях слома социально-экономической формации.

Однако за прошедшие с того времени годы наш мир кардинально изменился: Россия стала страной с рыночной экономикой; значительные массы населения адаптировались к ее требованиям. Сократилась доля низкодоходного населения.

Категориальный, а не персональный принцип предоставления мер социальной поддержки перестал отвечать задачам обеспечения выживания и развития российских граждан. Иждивенческий подход части населения к получению мер социальной помощи препятствует формированию установок на самостоятельность и социальную ответственность.

С одной стороны, значительные изменения, которые произошли за последние годы, демонстрируют появление новых, современных технологий социального обслуживания.

Например, поддержка инвалидов, их интеграция и реабилитация достигли новых масштабов, отвечающих современным требованиям. Реабилитационные центры для инвалидов позволяют людям с ограниченными возможностями здоровья пользоваться современной реабилитационной техникой и оборудованием. Серьезные меры предприняты к созданию безбарьерной среды. Взаимодействие государственных и коммерческих структур содействует образованию и трудоустройству инвалидов.

Помощь семьям с детьми, особенно молодым, поддержка тех родителей, которые воспитывают трех и более детей, привели к ощутимому подъему рождаемости в столице.

Федеральным законодательством с начала 2010 г. введены обязательные региональные доплаты к пенсиям, чтобы довести их до величины прожиточного минимума.

Наконец, социальное обслуживание граждан пожилого возраста получило новые импульсы. Так, инвалиды и участники Великой Отечественной войны имеют теперь возможность получать патронажные социально-медицинские услуги на дому, успешно работает программа «Санаторий на дому». Учреждения социального обслуживания оказывают пожилым людям поддержку в социально-культурном развитии, активизации жизненного потенциала, адаптации к требованиям современной информационной среды. Обучение пожилых людей и инвалидов навыкам компьютерной грамотности позволяет гражданам старшего поколения приобщаться к ресурсам проекта «Электронная Россия».

Но сложившаяся система социальной защиты населения в начале XXI столетия приобрела признаки стагнации. Мировой финансовый кризис ярко высветил те проблемы, которые назрели в процессе предоставления мер социальной поддержки населению столицы: для сохранения достигнутого уровня защищенности москвичей необходимо активное вовлечение самих жителей в решение социальных проблем, формирование современных институтов социума.

Сегодня в России существуют опасные «ножницы»: экономический рост и возобновившийся после кризиса рост национального богатства происходят на фоне значительного социального расслоения, высокого уровня бедности и недостаточной социальной защищенности населения.

Хотя значительная часть населения по-прежнему нуждается в поддержке государства, до настоящего времени не сформулированы представления о том, как следует уходить от старой распределительной системы социальной помощи, какими путями побуждать людей самостоятельно инвестировать свой труд, средства, энергию и предприимчивость в социальную защищенность себя и своей семьи.

Государство объективно заинтересовано в снижении социальной нагрузки на бюджет, более рациональном использовании выделяемых средств. Население же в значительной массе полагает, что в условиях экономического кризи-

са государство должно увеличивать состав и объем социальных гарантий, мер социальной защиты.

Рост социальных проблем, подобно паутине, оплетающей людей независимо от их возраста, выдвигает перед социальными работниками ответственную задачу: помочь гражданам распутать эти узлы, научить население эффективно противостоять вызовам времени.

***На пороге третьего десятилетия XXI в. среди проблем социальной сферы можно выделить следующие:***

- не совсем рациональное использование бюджетных средств;
- высокие затраты на содержание аппарата социального управления;
- неэффективная организационная структура, негибкая и медленно поддающаяся реформированию;
- использование ряда устаревших технологий;
- высокочрезмерное и недостаточно эффективное обслуживание граждан в стационарных учреждениях, серьезно отстающих от европейских стандартов;
- недостаточно удовлетворительное качество социальных услуг;
- неполная доступность услуг (например, наличие очереди) и т. п.

В этих условиях необходимо хорошо себе представлять, что на данном этапе модернизации страны, общества, в котором социальные права и условия минимального социального комфорта пока еще недостаточно гарантированы, непросто спланировать и осуществить технологическую модернизацию, проведение которой может быть сопряжено с социальной напряженностью.

Таким образом, научно-технологическая модернизация без социальной модернизации не сможет быть эффективной, а наоборот, рискует скомпрометировать саму модернизационную идею.

Для чего планируется и проводится модернизация? Для того, чтобы человек, живущий в нашей стране, жил в комфортных социальных условиях, чувствовал себя достойной личностью, ощущал уважение государства и его институтов. То есть модернизация должна проводиться для блага человека, во имя его развития.

Стратегическая цель модернизации – полноценная социализация человека и формирование нации как культурно развитого и сплоченного социума.

***Следует выделить основные направления модернизации:***

*Во-первых*, предстоит работа по переводу всей системы на новые организационные формы (преобразование государственных учреждений в форму казенных организаций, бюджетных с дополнительными полномочиями, автономных некоммерческих).

Перевод учреждений системы социальной защиты населения на новые формы позволит внедрить рыночные отношения, тем самым увеличив контингент получателей услуг, повысив их качество. Должен быть расширен в целом спектр социальных услуг, в первую очередь информационных, консультационных, правовых, психологических – которых сегодня явно не хватает населению. При этом необходима разработка программ, связанных со страхованием платных услуг в стационарных учреждениях.

*Во-вторых*, наша система одной из первых должна выполнить задачу, поставленную Правительством России: полностью перейти на электронный документооборот. Это позволит значительно сократить бюрократическую волокиту, отменить бесконечные походы за справками, стояние в очередях, – т.е. облегчив жизнь маломобильным группам населения.

К сожалению, действующая ныне система информационного сопровождения не отвечает задачам времени. Несмотря на требования Президента России, соцзащита является одной из самых отсталых систем в плане использования ресурсов информационных технологий.

Необходимость принятия мер по обновлению техники, усовершенствованию программного обеспечения, вдумчивого, серьезного подхода для получения полноценной отдачи от обновленных информационно-технологических ресурсов вызвана требованием времени.

*В-третьих*, старение населения требует развития новых социальных услуг. Это касается всех учреждений социального обслуживания. Необходима оптимизация сети социального обслуживания пожилых людей как в плане ин-

фраструктуры, так и в плане оказываемых услуг. Переход от сметного финансирования к бюджетным ассигнованиям на основе государственного задания позволит выявить ресурсы и перспективы для дальнейшего развития системы социального обслуживания населения.

В условиях модернизации крайне важно, чтобы каждое учреждение имело перспективную целевую программу на 5–10 лет вперед, в которой необходимо предусмотреть использование эффективных управленческих механизмов внутренней организации деятельности, а также взаимодействие с малым бизнесом, некоммерческими организациями. Законы рыночного развития неизбежно приведут к сокращению государственного сектора в экономике социальной сферы. Формирование рынка социальных услуг повлечет за собой увеличение числа продуцентов услуг, конкуренцию производителей и в конечном счете расширение объема и повышение качества социального обслуживания.

*В-четвертых*, следует также осуществлять переход от иждивенческо-потребительской системы социальной защиты населения к системе активного партнерства государства и гражданина в решении его социальных проблем и обеспечении его социального благополучия. Сегодня актуальным инструментом адресной социальной помощи становится социальный контракт: государство берет на себя обязанность оказать обусловленную помощь малоимущему трудоспособному индивиду, семье, а индивид, со своей стороны, берет на себя обязательства привести свою жизнь в порядок, получить профессию, устроиться на работу или начать свой малый бизнес. Таким образом, государственная социальная помощь будет нацелена не на то, чтобы консервировать иждивенчество, зависимость, безынициативность, а на то, чтобы помочь человеку преодолеть трудности и встать на собственные ноги.

*В-пятых*, в перспективе вместо предоставления гарантированных услуг в натуральной форме гражданам в соответствии с их пожеланиями может предоставляться прямая целевая выплата в виде социального сертификата, размер которой определяется стоимостью услуг (необходимого количества и качества), положенных данному гражданину. Указанная прямая социальная выплата мо-

жет быть перечислена на счет «социальной карты москвича» и использована получателем в социальной службе любой организационной формы и формы собственности, но только на оплату социальных услуг.

Большую работу предстоит провести по обеспечению общественного и ведомственного контроля деятельности социальных служб, объемов и качества оказываемых услуг, обеспечению прав и законных интересов обслуживаемых граждан. Параллельно следует принимать меры по разворачиванию волонтерского движения, общественных инициатив в сфере содействия работе социальных учреждений и помощи лицам, в них находящимся.

*В-шестых*, особое место в процессе модернизации системы должно отводиться созданию доступной среды жизнедеятельности для лиц с ограничениями здоровья, пожилых людей, родителей с маленькими детьми и проч. Создание универсального дизайна, ресурсных и информационных центров, консультативных и посреднических служб поможет людям с ограничениями жизнедеятельности и трудоспособности найти себе рабочее место, обеспечить самостоятельный заработок.

*В-седьмых*, жизнедеятельность многих взрослых далека от принципов ответственного родительства. И соответственно многие дети находятся в трудной или даже опасной социальной ситуации. Выявление проблемных, неблагополучных семей на раннем этапе, когда вмешательство может быть особенно эффективным, позволит обеспечить переход от заявительного к выявительному порядку социальной работы.

*В-восьмых*, в социальной сфере благодаря ее модернизации в ближайшее время должны быть созданы тысячи рабочих мест, т. е. целая сеть малых предприятий, сервисных фирм, оказывающих социально-бытовые, санитарно-гигиенические и другие виды услуг, не входящие в гарантированный перечень. Это к тому же позволит смягчить напряженность на рынке труда и перенацелить имеющиеся трудовые ресурсы в социальную сферу.

*В-девятых*, предстоит модернизация и системы социального управления. Центральный аппарат системы социальной защиты населения – это стратегиче-

ский мозговой центр всей структуры, ему целесообразно заниматься не повседневной текучкой, а постановкой и решением задач прогнозирования, стратегического планирования, разработки и внедрения стандартов и нормативов, созданием методических рекомендаций, передавая выполнение тактических функций на нижестоящие уровни управления.

Чтобы выполнить эти задачи, необходимо повышать общую культуру, профессионализм и мастерство кадров. Среди более чем 600 тыс. сотрудников органов и учреждений социальной защиты населения Российской Федерации встречаются люди с различным профилем и уровнем образования, жизненным опытом и прочими различиями.

Можно сказать, что в системе работают в основном опытные, знающие и инициативные люди. Но следует отметить, что каждый шестой имеет возраст старше 60 лет. Более 60% не имеют высшего образования.

Отсутствие высшего профессионального образования или непрофильное образование должно быть оценено однозначно негативно. Прошло время, когда в социальную защиту направлялись с биржи труда и принимались на работу любые кадры.

Сегодня уровень требований в социальной сфере достаточно высок, и условия, в которых работают специалисты, вполне достойные. Поэтому отсутствие профессионального образования – несомненный недостаток для кадров отрасли. Тот, кто хочет работать в обновляемой, развивающейся системе социальной защиты населения, может получить профессиональное образование в самых разных высших учебных заведениях.

Процесс модернизации предполагает введение технических, технологических, информационных изменений. Но главное – это модернизация сознания людей, сотрудников, которые должны понимать смысл проводимых преобразований и иметь мотивацию на их проведение. Только тогда, когда социальные работники на всех уровнях системы социальной защиты будут активными сторонниками и проводниками модернизации социальной сферы.

### **Темы и вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение понятию «социальные системы».
2. Опишите структуру социальных систем
3. Охарактеризуйте особенности социальных систем
4. Дайте определение понятию «социальное управление».
5. Опишите субъект и объект социального управления.
6. Охарактеризуйте среду социального управления.
6. Рассмотрите уровни социального управления.
7. Опишите структуру социального управления.
8. Перечислите и охарактеризуйте принципы социального управления.
9. Рассмотрите формы социального управления.
10. Перечислите этапы социального управления.
11. Рассмотрите функции социального управления.
12. Опишите основные проблемы социальной сферы на начало 21 века.
13. Охарактеризуйте пути модернизации социальной сферы.
14. Рассмотрите проблемы модернизации социальной сферы.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Каково основное содержание социального управления?
3. Объясните, какая специфическая особенность социального управления для вас является наиболее интересной?
4. Каких принципов обязательно следует придерживаться при исследовании систем социального управления?
5. Как вы думаете, какая функция социального управления является наиболее специфичной?
7. Чем обусловлена необходимость модернизации социальной работы и социального управления?
8. Считаете ли возможным осуществить коммерциализацию социальной сферы?



## **Рекомендуемая литература**

1. Войтенко А.И., Комаров Е.И. Организация, управление и администрирование в социальной работе: Учебник. – М.: РИОР; ИНФРА-М, 2010. – 255 с.
2. Организация, управление и администрирование в социальной работе. Учебник для бакалавров /Под ред. Е.И. Холостовой, Е.И. Комарова, О.Г. Прохоровой. – М.: Юрайт, 2011. – 425 с.
3. Основы социальной политики: Учебник /под ред. В.И. Жукова. – М.: РГСУ, 2011. – 556 с.
4. Павленок П.Д. Методология и теория социальной работы: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 267 с.
5. Савинов А.Н. Организация работы органов социальной защиты: Учебник. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2011. – 224 с.
6. Социальная политика: Учебник для бакалавров /Под ред. Е.И. Холостовой, Г.И. Климантовой. – М.: Юрайт, 2012. – 367 с.
7. Холостова Е.И. Социальная работа. История, теория и практика: Учебник. – Юрайт, 2011. – 905 с.
8. Энциклопедия социальных практик /Под ред. Е.И. Холостовой, Г.И. Климантовой. – 2-е изд. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2012. – 660 с.

## РАЗДЕЛ 3.

### ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

#### Тема 3.1. Информационные технологии управления

##### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Причины информатизации управления системой социальной защиты населения РФ*
- 2. Угрозы информатизации общества*
- 3. Признаки информационного общества*
- 4. Основные меры по реализации плана информатизации российского общества*
- 5. Типологизация информационных систем управления*
- 6. Информационные технологии управления в системе социальной защиты населения*

Развитие человеческой цивилизации осуществляется путем эволюционного или революционного изменения всех основных элементов его структуры, содержания и организационных форм. Так, известны определения индустриального и постиндустриального типов общества; на смену последнему, по мнению отечественных и зарубежных исследователей, идет информационное общество.

Несмотря на некоторую неопределенность этого понятия, многие специалисты сходятся в том, что информационное общество есть историческая фаза развития цивилизации, в которой главными продуктами производства становятся информация и знания.

*Информационный тип общества характеризуется:*

– увеличением роли и места информации, знаний и информационных технологий во всех сферах жизни государства и общества;

– ростом числа людей, занятых в сфере ИТ (информационных технологий и коммуникаций);

– нарастанием информатизации общества с использованием телефонии, радио, телевидения, сети Интернет, а также традиционных и электронных СМИ;

– возникновением и развитием всемирного информационного пространства, обеспечивающего не только эффективное информационное взаимодействие людей, их доступ к мировым информационным ресурсам, но и удовлетворение их потребностей в информационных продуктах и услугах.

*С другой стороны, развитие информационного общества содержит и ряд угроз развитию человека, социальных групп, государств в целом.*

Одна из наиболее существенных угроз – их разделение на тех, кто имеет доступ к информации, владеет информационными и коммуникационными технологиями, включен в глобальные информационные системы, и на тех, кто не имеет ничего подобного и зачастую не умеет даже пользоваться персональным компьютером. Отставание сегодня в информационных и коммуникационных технологиях для человека становится реальной угрозой потери завтра своего рабочего места и даже потенциальной возможности устроиться на работу послезавтра.

Другая угроза развития информационного общества – потеря анонимности человека, личностной автономности в системе информационных потоков и баз данных. Причем речь идет не только о потере анонимности человека перед другими специалистами в области ИТ, но и перед специальными службами государства и корпораций, замкнутыми социальными группами, бизнес-структурами, которые проявляют большую заинтересованность в мониторинге активности человека в информационном мире, поскольку это дает возможность создать детальные портреты потребительского поведения.

Однако потенциальные возможности развития информационного общества (как позитивные, так и негативные) весьма велики и этот процесс уже является необратимым как в большинстве зарубежных государств, так и в России.

*По мнению специалистов, информационное общество проявляется в разных аспектах.*

Так, *технологический аспект* связан с внедрением информационных технологий в производство, учреждения, систему образования, быт, управление.

*Социальный аспект* информационного общества связан с тем фактором, что информация выступает в качестве важного стимулятора изменения качества жизни, формирует и утверждает «информационное сознание» при широком доступе людей к информации.

*Экономический аспект* находит свое отражение в том, что информация безусловно выступает в качестве ресурса, услуг, товара, источника добавленной стоимости и занятости населения.

*Политический аспект* связан со свободой информации, ведущей к изменению политических процессов путем растущего участия социальных слоев населения в обсуждении деятельности государственных структур и политических партий, органов управления различными министерствами и ведомствами, учреждениями, в том числе и в системе социальной защиты населения.

И, наконец, *культурный аспект* связан с признанием культурной ценности информации посредством содействия утверждению информационных ценностей в интересах развития отдельного индивида и общества в целом.

Глобализационные процессы в мировом масштабе инициируют развитие процессов информатизации как на уровне общественного взаимодействия (неформальное развитие информационной культуры человека, социальных групп), так и на уровне государственного управления, что находит свое отражение в формировании государственной информационной политики.

*Государственная информационная политика* – это регулирующая деятельность государственных органов, направленная на развитие информационной сферы общества, которая охватывает не только телекоммуникации, информационные системы или средства массовой информации, а всю совокупность производств и отношений, связанных с созданием, хранением, обработкой, де-

монстрацией, передачей информации во всех ее видах - деловой, развлекательной, научно-образовательной, новостной и т. п.

Такая расширенная трактовка информационной политики представляется сегодня обоснованной, так как цифровизация информации и новейшие телекоммуникационные и компьютерные технологии интенсивно размывают барьеры между различными секторами информационной индустрии.

Анализ зарубежной практики *регулирувания информационной сферы общества* позволяет выделить ряд направлений, к числу которых относятся: поощрение конкуренции, борьба с монополизмом (контроль за концентрацией собственности в СМИ, выдача разрешений на слияние компаний, решения по дезинтеграции крупных компаний-монополистов); обеспечение права и технических возможностей на доступ к информации и информационным ресурсам для всего населения; соблюдение свободы слова; защита интересов национальных меньшинств, подрастающего поколения в информационной сфере; защита национального культурного наследия, языка, противостояние культурной экспансии других стран; обеспечение информационной безопасности; охрана интеллектуальной собственности, борьба с пиратством; борьба с компьютерными и высокотехнологичными преступлениями; контроль за использованием информационных и телекоммуникационных технологий в государственных учреждениях; цензура в глобальных компьютерных сетях и др.

Европейское сообщество с 1994 г. поставило задачу построения информационного общества и реализации Плана действий (Europe and the global information society. Recommendations to the European Council, May 1994) в число наиболее приоритетных. Правительство США разработало планы развития национальной информационной инфраструктуры (НИИ) и глобальной информационной инфраструктуры (ГИИ), считая их приоритетами своей политики.

В 2002 г. постановлением Правительства РФ от 28 января 2002 г. № 65 была принята Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002 - 2010 гг.)», целью которой явилось создание условий для развития демократии, повышение эффективности функционирования экономики, государственного

управления и местного самоуправления за счет внедрения и массового распространения информационных и коммуникационных технологий, обеспечения прав на свободный поиск, получение, передачу, производство и распространение информации, расширения подготовки специалистов по информационным и коммуникационным технологиям и квалифицированных пользователей. Задачами программы явились:

- совершенствование законодательства и системы государственного регулирования в сфере информационных и коммуникационных технологий;

- обеспечение открытости в деятельности органов государственной власти и общедоступности государственных информационных ресурсов, создание условий для эффективного взаимодействия между органами государственной власти и гражданами на основе использования информационных и коммуникационных технологий;

- улучшение деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления на основе использования информационных и коммуникационных технологий;

- рационализация взаимодействия органов государственной власти и органов местного самоуправления с хозяйствующими субъектами и внедрение информационных и коммуникационных технологий в реальный сектор экономики;

- развитие системы подготовки специалистов по информационным и коммуникационным технологиям и квалифицированных пользователей;

- содействие развитию независимых средств массовой информации посредством внедрения информационных и коммуникационных технологий;

- развитие телекоммуникационной инфраструктуры и создание пунктов подключения к открытым информационным системам;

- разработка и создание системы электронной торговли;

- формирование общественной поддержки выполнения мероприятий Программы.

27 июня 2006 г. был принят Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации», который регулирует отношения, возникающие при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации; применении информационных технологий; обеспечении защиты информации.

Статья 2 данного закона формулирует следующие основные понятия:

*информация* - сведения (сообщения, данные) независимо от формы их предоставления;

*информационные технологии* - процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов;

*информационная система* - совокупность содержащейся в базах данных информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий и технических средств;

*информационно-телекоммуникационная сеть* - технологическая система, предназначенная для передачи по линиям связи информации, доступ к которой осуществляется с использованием средств вычислительной техники;

*обладатель информации* - лицо, самостоятельно создавшее информацию либо получившее на основании закона или договора право разрешать или ограничивать доступ к информации, определяемой по каким-либо признакам;

*доступ к информации* - возможность получения информации и ее использования;

*конфиденциальность информации* - обязательное для выполнения лицом, получившим доступ к определенной информации, требование не передавать такую информацию третьим лицам без согласия ее обладателя;

*предоставление информации* - действия, направленные на получение информации определенным кругом лиц или передачу информации определенному кругу лиц;

*распространение информации* - действия, направленные на получение информации неопределенным кругом лиц или передачу информации неопределенному кругу лиц;

*электронное сообщение* - информация, переданная или полученная пользователем информационно-телекоммуникационной сети;

*документированная информация* - зафиксированная на материальном носителе путем документирования информация с реквизитами, позволяющими определить такую информацию или в установленных законодательством Российской Федерации случаях ее материальный носитель;

*электронный документ* – документированная информация, представленная в электронной форме, то есть в виде, пригодном для восприятия человеком с использованием электронных вычислительных машин, а также для передачи по информационно-телекоммуникационным сетям или обработки в информационных системах.

*оператор информационной системы* - гражданин или юридическое лицо, осуществляющее деятельность по эксплуатации информационной системы, в том числе по обработке информации, содержащейся в ее базах данных.

Подготовлена Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации (от 7 февраля 2008 г. № Пр-212), которая является основой для подготовки и уточнения доктринальных, концептуальных, программных и иных документов, определяющих цели и направления деятельности органов государственной власти, а также принципы и механизмы их взаимодействия с организациями и гражданами в области развития информационного общества в Российской Федерации.

Была внедрена долгосрочная целевая Программа «Информационное общество 2011-2020 гг.» (от 20 октября 2010 г. № 1815-р), включающая шесть основных направлений: «электронное правительство»; повышение качества жизни граждан и улучшение условий ведения бизнеса; преодоление «информационного неравенства»; безопасность информационного общества; развитие рын-



ка информационно-коммуникационных технологий; сохранение культурного наследия.

Учитывая, что компьютер, телефония, средства массовой информации и т. п. являются средством развития информационного общества, его технологической основой, в массовом сознании информационное общество чаще всего ассоциируется с ИКТ – информационными и коммуникационными технологиями.

Государственное регулирование в сфере применения информационных технологий (определено ст. 12 ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации») предусматривает:

- регулирование отношений, связанных с поиском, получением, передачей, производством и распространением информации с применением информационных технологий (информатизации), на основании принципов, установленных настоящим федеральным законом;

- развитие информационных систем различного назначения для обеспечения граждан (физических лиц), организаций, государственных органов и органов местного самоуправления информацией, а также обеспечение взаимодействия таких систем;

- создание условий для эффективного использования в Российской Федерации информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети Интернет и иных подобных информационно-телекоммуникационных сетей;

- обеспечение информационной безопасности детей.

Государственные органы, органы местного самоуправления в соответствии со своими полномочиями: участвуют в разработке и реализации целевых программ применения информационных технологий; создают информационные системы и обеспечивают доступ к содержащейся в них информации на русском языке и государственном языке соответствующей республики в составе Российской Федерации. Информационная технология - процесс, использующий совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления и обработки информации на базе программно-аппаратного

обеспечения для решения управленческих задач экономического объекта. Главной целью автоматизированной информационной технологии является получение посредством переработки первичных данных информации нового качества, на основе которой вырабатываются оптимальные управленческие решения.

***По степени централизации технологического процесса информационные технологии управления подразделяются на централизованные, децентрализованные и комбинированные технологии:***

– *централизованные технологии* характеризуются тем, что обработка информации и решение основных функциональных задач производятся в центре обработки - центральном сервере организованной на предприятии вычислительной сети либо в отраслевом или территориальном информационно-вычислительном центре;

– *децентрализованные технологии* основываются на локальном применении средств вычислительной техники, установленных на рабочих местах пользователей для решения конкретной задачи специалиста;

– *комбинированные технологии* характеризуются интеграцией процессов решения функциональных задач на местах с использованием совместных баз данных и концентрацией всей информации системы в автоматизированном банке данных.

Одним из примеров применения комбинированной информационной технологии управления является деятельность Центра автоматизированного начисления социальных выплат и подготовки аналитической информации по социальной защите населения г. Москвы (ЦСВ), функциями которого являются:

1) обеспечение гражданам Москвы, состоящим на учете в органах социальной защиты населения, своевременного централизованного автоматизированного начисления ежемесячных и единовременных социальных выплат (компенсаций, пособий, ежемесячных денежных выплат, доплат к пенсиям и пособиям и др.), установленных в соответствии с федеральным и городским законодательством, с последующим выпуском выплатных, отчетных и статистических документов о начисленных и выплаченных суммах;

2) обеспечение своевременного автоматизированного перерасчета пособий и других социальных выплат в связи с принятием соответствующих нормативных документов, влекущих изменение их размеров;

3) осуществление предусмотренной действующим законодательством бухгалтерской и статистической отчетности перед Департаментом социальной защиты населения г. Москвы, Управлением федерального казначейства по г. Москве, отделением Пенсионного фонда России по Москве и Московской области в расходовании средств по выплате пособий, доплат к пенсиям и другим социальным выплатам из федерального и городского бюджетов, а также внебюджетных источников финансирования.

*По степени охвата автоматизированной информационной технологией (ИТ) задач управления выделяют* автоматизированную обработку информации на базе использования средств вычислительной техники, автоматизацию функций управления, информационную технологию поддержки принятия решений, которые предусматривают использование экономико-математических методов, моделей и специализированных пакетов прикладных программ для аналитической работы и формирования прогнозов, составления бизнес-планов, обоснованных оценок и выводов по изучаемым процессам. К данной классификационной группе относятся также организация электронного офиса как программно-аппаратного комплекса для автоматизации и решения офисных задач, а также экспертная поддержка, основанная на использовании экспертных систем и баз знаний конкретной предметной области.

*По классам реализуемых технологических операций ИТ рассматриваются* в соответствии с решением задач прикладного характера и имеющимся прикладным программным обеспечением, таким как текстовые и графические редакторы, табличные процессоры, системы управления базами данных, мультимедийные системы, гипертекстовые системы и др.

*По типу пользовательского интерфейса автоматизированные информационные технологии подразделяются* в зависимости от возможностей доступа пользователя к информационным, вычислительным и программным

ресурсам, соответствующим используемой на экономическом объекте автоматизированной информационной технологии. Пакетная информационная технология не предоставляет возможности пользователю влиять на обработку данных, в то время как диалоговая технология позволяет ему взаимодействовать с вычислительными средствами в интерактивном режиме, оперативно получая информацию для принятия управленческих решений.

В повседневной практике зачастую широко используется выражение «новые информационные технологии», под которым далеко не всегда понимаются собственно технологии, да и их новизна весьма субъективна: человек впервые вошел в Интернет и считает эту технологию «новой». Возможно, что для него она и является новой, однако объективно она такой не является. Вместе с тем в системах управления, в том числе в системе управления социальной защитой населения, существуют технологии, которые объективно являются новыми, так как отмечено только начальное и узкое их использование, несмотря на их высокий потенциал. *Среди новейших технологий выделяются следующие.*

*Видеотехнология* (технология использования изображений) обеспечивает визуализацию представления полученной информации посредством организации видеоконференций (проведение совещаний между удаленными пользователями на базе использования их движущихся изображений) в режиме реального времени.

*Мультимедиа технология* (мультисреда) основана на комплексном представлении данных любого типа. Такая технология обеспечивает совместную обработку символов, текста, документов, звука, речи, что создает мультисреду. Изображение может быть выдано на экран с текстовым и звуковым сопровождением. Использование мультимедиа технологии особенно эффективно в обучающих системах. Это связано с тем, что при активной работе в мультисреде пользователь запоминает 75% воспринимаемой информации, в то время как из услышанной информации запоминается лишь 25%. Мультимедиа технология использует текстовые файлы; растровую и векторную графику; гипертекст; звуковые файлы; трехмерную графику и анимацию; видео; виртуальную реаль-

ность. Некоторым примером могут служить технологии использования программ Word, Power Point, Adobe Photoshop, Video Clip и множества других.

*Нейрокомпьютерные технологии* используют взаимодействующие друг с другом специальные нейрокомпоненты на базе микропроцессоров. Такой подход основан на моделировании поведения нервных клеток (нейронов). Нейротехнология применяется в создании искусственного интеллекта для решения сложных задач: распознавание образов, управление кредитными рисками, прогноз фондовых ситуаций, определение стоимости недвижимости с учетом качества зданий, их состояния, окружающей обстановки и среды, автоматическое распознавание чеков и др.

*Объектно-ориентированная технология* основана на выявлении и установлении взаимодействия множества объектов и используется при создании компьютерных систем на стадии проектирования и программирования. В качестве объектов в ней выступают пользователи, программы, клиенты, документы, файлы, таблицы, базы данных и т. д. В системе социального обслуживания населения начинают использовать базы данных специального назначения, содержащие разнообразную информацию, например об основных характеристиках клиентов как потребителей социальных услуг.

Технология управления знаниями позволяет создать не просто автоматизированную систему с единым информационным пространством, а среду, в которой знания одного работника становились бы достоянием всех. Такой вариант необходим при решении особенно сложных комплексных задач в процессе подготовки и принятия решений в специально созданной технологической среде. Управление знаниями осуществляется с использованием базы знаний, которая является организованной совокупностью, по какой-либо предметной области.

Интернет-технология основанная на объединении информационных сетей в глобальную информационную структуру. Иными словами, Интернет – это глобальная международная ассоциация информационных сетей, которая имеет информационные центры, обслуживающие пользователей: они предоставляют

документацию, распространяют программы, тексты книг, иллюстрации, коммуникационный сервис (ICQ, Skype), электронную почту, службу новостей, передают файлы и т. д.

Пользователями информационных систем (ИС) являются Администрация Президента РФ, Государственная Дума, Совет Федерации, правительственные структуры, законодательные органы власти всех уровней, руководство и аппарат федеральных министерств и ведомств, руководство и администрации органов власти субъектов Федерации. Основная роль в информационном обслуживании структур органов государственной службы отводится информационным и информационно-аналитическим центрам, которые составляют, как правило, ядро ИС организационного управления.

Информатизация административной деятельности руководящих работников предусматривает внедрение и использование справочно-правовых систем, безбумажных технологий делопроизводства, электронного документооборота, а также ряда других офисных и административных программных средств и имеющегося на рынке программного обеспечения.

В качестве примеров можно привести программные средства для ведения делопроизводства, позволяющие осуществлять регистрацию и контроль исполнения нормативно-распорядительных документов, проверку исполнения постановлений и распоряжений органов управления различного уровня и нормативно-правовых актов вышестоящих органов власти; осуществлять информационно-аналитическое и программное сопровождение деятельности руководителей управлений, отделов, служб; обеспечивать информационное взаимодействие со структурными подразделениями учреждений, управлениями, общественными объединениями.

В системе социального обслуживания населения основной задачей информатизации является организация информационного сопровождения движения бюджетных и других финансовых средств, которые предназначены для охраны здоровья и гарантированной доступной медицинской помощи населению города, выделяются бюджетом на гарантированную поддержку семьи, по-

жилых граждан, инвалидов, а также на развитие системы социальных служб, пенсионного обеспечения.

Подсистема «Социальная защита» кроме общесистемных баз данных (БД) предусматривает использование большого разнообразия специализированных БД, необходимых для ведения в электронном виде документации по денежному содержанию пенсионеров различных групп. Так, например, создаются базы данных «Ветераны», «Инвалиды», «Слепые», «Многодетные», «Матери-одиночки», «Блокадники», «Репрессированные», «Военные узники», «Военные пенсионеры» и др.

Создаются автоматизированные рабочие места (АРМ), которые оснащаются программным обеспечением для комплексного решения задач по начислению и выплате пенсий.

Анализ процессов информатизации общества показывает, что развитие информационных технологий все более направлено в область интеллектуальных, наукоемких проблем. Следовательно, от усилий любого руководителя во многом зависит динамика реализации этих процессов в конкретном учреждении социальной защиты населения, внедрение информационно-коммуникационных технологий в систему социальной защиты населения необратимо, так как оно вызвано не законотворческой деятельностью, не желанием субъектов управления облегчить себе жизнь, а реальными социально-экономическими потребностями конкретного человека, специалиста, социозащитного учреждения.

Одной из важнейших задач информатизации является задача подготовки каждого специалиста к быстрому восприятию и обработке больших объемов информации, овладению им современными средствами, методами и технологией работы, задача формирования умений и навыков поиска, сохранения, обработки и передачи информации.

Кроме того, информационные и коммуникационные работы порождают зависимость деятельности одного человека от информации, приобретенной другими людьми. Поэтому уже недостаточно уметь самостоятельно осваивать и

накапливать информацию, а надо научиться такой технологии работы с информацией, когда подготавливаются и принимаются решения на основе коллективного знания. Следовательно, владение информационными и коммуникационными технологиями предполагает необходимость освоения определенного уровня культуры при обращении с информацией. Для отражения этой закономерности был введен термин «информационная культура специалиста».

Существуют различные определения информационной культуры. В узком смысле это уровень достигнутого в развитии информационного общения людей, а также характеристика информационной сферы жизнедеятельности людей, в которой отражается степень достигнутого, количество и качество созданного, тенденции развития, степень прогнозирования будущего.

Информационная культура связана с социальной природой человека и является продуктом разнообразных творческих способностей человека. Она проявляется в конкретных навыках по использованию технических устройств (от телефона до персонального компьютера и компьютерных сетей); в способности использовать в своей деятельности компьютерную информационную технологию, базовой составляющей которой являются многочисленные программные продукты; в умении извлекать информацию из различных источников: как из периодической печати, так и из электронных коммуникаций, представлять ее в понятном виде и уметь ее эффективно использовать; во владении основами аналитической переработки информации; в умении работать с различной информацией; в знании особенностей информационных потоков в своей области деятельности.

Естественно, далеко не все вопросы, связанные с информационными и коммуникационными технологиями в управлении, в том числе в управлении системой социальной защиты населения, отражены в данном материале, который в то же время не является справочным или методическим. Овладение информационной культурой представляется в значительной мере процессом самообразования специалиста.



## Тема 3.2. Технологии разработки управленческих решений

### ВОПРОСЫ:

1. Понятие и сущность технологии социального управления
2. Классификация технологий социального управления
3. Понятие управленческого решения в социальной сфере
4. Классификация управленческого решения в социальной сфере
5. Стадии разработки и принятия управленческих решений в социальной сфере

Социальное управление основывается на технологиях. **Технологии социального управления** – приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления, которые состоят из информационных, вычислительных, организационных, логических операций, выполняемых руководителем и специалистами различного профиля по определенному, утвержденному, принятому алгоритму.

*Технологии социального управления классифицируются следующим образом:*

– линейная технология управления – характеризуется строгой последовательностью отдельных управленческих фаз, вытекающих друг из друга и меняющихся в соответствии с заранее намеченным планом;

– ситуационное управление (от лат. situation – положение) – оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией;

– управление по отклонениям, исходящее из того, что незначительное отклонение не требует корректировки деятельности, преодоление незначительных отклонений возможно силами самих исполнителей, вмешательство руководителя происходит лишь при значительной величине отклонения;

– управление по результатам – заключается в том, что в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей фазе происходит уточнение последующих управленческих действий;

– управление по целям – предусматривает предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения (простое целевое управление, программно-целевое управление, регламентное управление).

Процессы принятия решений охватывают практически все области человеческой деятельности и являются неотъемлемой составляющей процессов управления. Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технической (станки, оборудование, компьютер и др., имеющие инструкции для пользователя), биологической (флора, фауна планеты, биологические подсистемы), социальной, характеризующейся пребыванием человека в окружении взаимосвязанных элементов.

*Решение* – это процесс выбора одной из возможных альтернатив развития событий, предполагающий этапы: осознание целей и средств их достижения, анализ информации, ее оценка, мысленное совершение действия (моделирование). Решение может быть направлено на достижение единичных результатов, на постоянно идущие процессы, поддержание или развитие идущих процессов, прекращение или недопущение какой-либо деятельности.

*Управленческое решение (УР) в социальной сфере* – это решение, направленное на управление деятельностью, проектирование системы управления организации (методология, структура, процесс, механизм), стратегическое планирование, управление кадрами, управленческое консультирование, взаимодействие с внешней средой.

*Управленческое решение* - творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы.

*Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях:*

1) как процесс - поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация;

2) как явление - план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение.

*Принятие управленческих решений* – важнейшая функция, выполняемая руководителем в процессе управления с помощью технологий, методов принятия решений. Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации, творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в процессе управления.

Разработка управленческих решений представляет собой процесс, объединяющий основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Любое УР связано с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации.

Социальная сущность УР проявляется в цели. Приоритетом при разработке решений должно быть создание комфортной рабочей обстановки, всестороннее развитие личности в профессиональном и общекультурном плане, развитие системы участия в управлении. Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности. Для успешного воздействия на подчиненных руководитель должен четко представлять их интересы и потребности, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги, неформальную структуру рабочих групп.

Экономическая сущность УР заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Эффективные и качественные решения должны принести организации (муниципальному образованию, стране) доход, а ошибочные приводят к убыткам. Необходимо учитывать материальную заинтересованность всех участников процесса разработки и реализации, эффективность использования всех видов ресурсов.

Организационная сущность УР состоит в том, что в процессе разработки и реализации управленческого решения участвуют работники организации. Для организации эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения, наделить сотрудников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, обеспечить систему контроля, предоставить необходимые ресурсы и технические средства, постоянно координировать работу.

Правовая сущность УР проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации. Нарушение законодательства в процессе разработки и реализации УР может привести к его отмене, а также быть предметом рассмотрения в суде. Вся организация может понести ощутимые потери, если уже разработанное решение будет отменено, так как уже были потрачены ресурсы и необходимо будет потратить дополнительные средства на новую разработку. За незаконно реализованное решение может быть наложен штраф или начато уголовное преследование кого-либо из инициаторов. Незнание законодательства не освобождает от ответственности. Чтобы избежать подобных ситуаций, во многих организациях проводятся правовые экспертизы УР.

Технологическая сущность УР заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решения. Иногда разработчики недостаточно четко представляют себе объект, на который направлено решение, или используют устаревшую, недостоверную или неполную информацию.

Глобальная цель управления социальной системой – это максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности, коллектива, общества. Например, стратегической долгосрочной целью управления социально-экономическим развитием муниципального образования является повышение качества жизни населения. Глобальная цель может включать технократические, социальные и экономические цели. К технократическим целям относятся технические, технологические цели, достижение которых основано на формализо-

ванных подходах и алгоритмах. К социальным – обеспечение социальной справедливости, регулирование занятости и трудовых отношений, решение жилищных проблем, социальная поддержка отдельных групп населения, охрана окружающей среды и здоровья населения, создание условий для профессионального и общекультурного развития личности, развитие физической культуры и спорта. К экономическим целям – рациональное использование земли и природных ресурсов, эффективное управление муниципальными финансами и имуществом, обеспечение налогового, ценового и тарифного регулирования, налаживание внешних экономических связей.

*Управленческие решения строятся на принципах:*

- субъективности (принимается субъектом);
- предметности (имеет содержание);
- системности (включает правовой, психический, социальный, политический и другие аспекты);
- абстрактности (с одной стороны, решение обдуманно, а, с другой - идеально, так как направлено на неизвестное будущее).

*Управленческие решения включают аспекты:*

- психологический (логико-мыслительная деятельность субъекта, направленная на разрешение проблем организации);
- информационный – успешное принятие решения возможно только при достоверной информации;
- юридический – основано на законодательстве;
- организационный – предполагает осуществление определенных действий, направленных на разработку и реализацию решения (обсуждение проблемы, инструктаж коллектива, мотивация, контроль);
- экономический – для разработки и реализации УР требуются материальные и финансовые ресурсы;

– социальный – в процессе разработки и реализации УР должны быть учтены потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги;

– технологический – обеспечение персонала, участвующего в разработке и реализации УР техническими, информационными ресурсами.

*На принятие УР влияют следующие факторы:*

1) объективные (не зависят от субъекта):

а) микроокружение - поставщики, конкуренты, потребители;

б) макроокружение – политическое и экономическое положение в стране (международная обстановка, экология, состояние научно-технического прогресса, социальные, культурные, религиозные особенности рынка);

2) субъективные – связаны с лицом, принимающим решение: инновационные способности субъекта, способность творчески мыслить, оценивать ситуацию, решаться на разумный риск, способность к логическому мышлению и анализу поступающей информации, личностные черты субъекта.

*Управленческие решения можно классифицировать по:*

1) по содержанию: политические, экономические, технические, технологические;

2) по форме: письменные, устные, решения, принимаемые в автоматизированных системах (кодирование, табуляграммы, перфокарты);

3) по признаку управленческих решений: решения функции планирования, решения функции организационной деятельности, решение функции мотивации, решение функции контроля;

4) по времени действия: длительного действия (стратегическое), среднесрочные, кратковременные, разовые;

5) по числу влияющих на решение субъектов: один субъект (решения организации, органа власти), два и более субъектов (конкурентные решения), один субъект и природа решения (адаптирующие решения);

б) в соответствии с прогнозной эффективностью: ординарные - неэффективные, синергические - эффективность расходования ресурсов на единицу по-

лученного эффекта резко возрастает, асинергические - снижение эффективности системы;

7) по степени важности учета временных ограничений на разработку, принятие и исполнение решений: решения реализуются быстро, решения принимаются в течение этапа, решения, которые не имеют ограничений по времени принятия;

8) по признаку состава и сложности реализации: простые, реализуемые при выполнении одного действия, сложные (процессные);

9) по признаку и характеру учета и неучета изменения условий реализации решений: гибкие (различные варианты действий), жесткие решения (единственно возможные);

10) по времени наступления последствий для объекта управления и среды: стратегические (способствуют адаптации организации к изменениям внешней среды), перспективные, текущие (принимаются на разных этапах), оперативные (принимаются в отношении конкретного элемента), стабилизационные.

Управленческие решения фиксируются в распорядительных документах, основное назначение которых состоит в реализации целей и задач, регулировании деятельности объекта управления, обеспечении его финансовыми, трудовыми, материальными и информационными ресурсами.

К формам разработки управленческих решений относятся: конституция, закон, указ президента (нормативные, ненормативные), постановления (правительства), указание (реализуется в форме наставления, разъяснения), акт – решение широкого круга (передача чего-либо), приказ (письменный, устный) решение руководителя, обязательный для исполнения, распоряжение – решение руководителя (касается вопросов организации труда, техники безопасности), протокол – решение об утверждении каких-либо событий, инструкция – решение, установленный порядок, способ выполнения каких-либо действий, договор – решение о проведении совместной работы с указанием прав и обязанностей сторон, контракт – решение о проведении совместных работ с указанием вза-

имных прав и обязанностей, оферта – решение коммерческого характера, заключение сделки на указанных условиях (одна из сторон контракта).

К формам реализации управленческих решений относятся: предписание – официальное извещение должностному лицу об обязательном выполнении решения в срок, убеждение, деловая беседа, разъяснение, предупреждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловая игра, совещание, заседание, отчет (устный или письменный), деловое слово и др.

Разработка управленческих решений в социальной сфере основана на технологиях. Под технологией следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

***Технологии разработки и принятия управленческих решений в социальной сфере представляют собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из трех стадий:***

- 1) подготовка решения;
- 2) принятие решения;
- 3) реализация решения и контроль за его исполнением.

*Первая стадия разработки управленческого решения в социальной сфере заключается в признании необходимости принятия решения и включает следующие этапы:*

– изучение ситуации – признание или неприятие существующей в организации проблемы;

– интерпретация и формулирование проблемы, которая может быть определена как возможность, кризис или как рутинная проблема;

– определение критериев успешного решения проблемы, что позволяет избежать ошибок, проявляющихся на других стадиях (критерий «мы должны» должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива, при критерии «мы хотим» рассматриваются желательные цели, по отношению к которым не обязательно рассматривать какие-либо альтернативы).

Данная стадия предусматривает:



1) получение информации о ситуации;

2) определение целей: определить факторы, механизмы, закономерности, ресурсы, воздействующие на развитие ситуации, определить приоритетные цели;

3) разработку оценочной системы (критерии, шкалы, принципы выбора) - адекватная оценка ситуации с использованием индикаторов (показателей, характеризующих изменение ситуации, расчета, рейтингов, сравнительной оценки объектов);

4) анализ ситуации - выявление факторов, определяющих динамику ее развития (методы многомерного шкалирования, факторный, корреляционный методы);

5) диагностику ситуации – выделение ключевой проблемы: основные возникающие проблемы, закономерности, в соответствии с которыми происходит развитие ситуации, механизмы оказания воздействия на ее развитие, активные составляющие, оказывающие воздействие на ситуацию;

6) разработку прогноза развития ситуации.

Диагностика ситуации состоит в том, что, анализируя ее, важно акцентировать внимание на ключевых проблемах (а также на характер их влияния), при целенаправленном управлении процессом. На основании анализа ситуации определяются наиболее уязвимые моменты, которые могут привести к нежелательному развитию ситуации.

*Вторая стадия состоит* в выработке управленческого решения и включает в себя следующие этапы:

1. Разработка альтернатив – формулирование набора альтернативных решений проблемы. Технологии генерирования альтернативных решений разнообразны и могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием различных технологий (метод аналогов, синтез управленческих решений, объединение высококвалифицированных специалистов, информацию о ситуации принятия решений, итоги оценки и анализа ситуации, результаты ее диагностики и прогноза, проведение экспертизы, «мозго-

вой атаки» и др.), так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных ситуациях.

2. Оценка возможных альтернатив - оценить каждую альтернативу, исключить дублирование, определить специфические особенности ситуации, учесть, что количество и качество альтернативных решений может расти и изменяться. Все альтернативные решения следует сравнить, определить недостатки, достоинства каждого решения, выбрать лучшее. При оценке альтернативных решений необходимо руководствоваться стандартом, относительно которого можно просчитать вероятные результаты реализации каждой альтернативы, спрогнозировать будущую модель как результат принятого решения; учитывать степень неопределенности и риска; разработать сценарий развития ситуации и определить задачи:

- дать лицу, принимающему решение (или лицам), ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития;

- определить факторы, характеризующие ситуацию и тенденции ее развития;

- найти альтернативные варианты динамики изменения факторов;

- провести экспертную оценку основных вариантов управляющих воздействий (дать оценку реализуемости рассматриваемых воздействий и достижения их с помощью поставленных целей), позволить проранжировать их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели.

3. Выбор альтернативы – завершающий этап второй стадии. Сделать правильный выбор просто в случае, если проблема была правильно определена, альтернативные решения проработаны, взвешены и оценены. Когда же проблема сложна и приходится учитывать многие факторы и предложенные альтернативы не подходят, следует руководствоваться существующим опытом и сложившимися традициями. При принятии решения следует учитывать экспертную, дополнительную информацию, индивидуальность лица, принимающего решение, при коллективных решениях использовать методы открытого обсуж-

дения, дополнительный обмен информацией, согласование противоположных точек зрения, поиск компромисса.

4. Принятие плана - важнейший этап в принятии решения, который может корректироваться в процессе выполнения, ход реализации которого необходимо отслеживать, отклонения от него корректировать.

*Третья стадия* – реализация решения, которая завершает разработку управленческого решения, состоит из этапов:

– организация выполнения решения – предусматривает координацию усилий участников организации, для чего необходимо составить план мероприятий, который должен стать руководством к действию для всего коллектива и превратить решение в реальность;

– анализ и контроль выполнения решения – встраивание в решение механизма получения информации о ходе его выполнения, основой которого должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения;

– обратная связь – эта фаза, входящая в процесс принятия управленческих решений, наступает после того, как решение начало действовать и требует установления обратной связи (система контроля и слежения), которая необходима для сопоставления результатов ожидания в принятии решения и фактически получившихся результатов. На этом этапе следует проанализировать результаты развития ситуации после принятия УР, определить слабые и сильные места принятия решений, дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате принятия УР, определить риски, которые были выявлены в процессе.

Выполнение решения предполагает устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято данное решение.

Объективно оценить правильность и ценность принятого управленческого решения можно только после его осуществления.

### Тема 3.3. Методы разработки управленческих решений

#### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Определение понятия «методы разработки управленческих решений»*
- 2. Индивидуальные (неформальные, эвристические) методы*
- 3. Коллективные (групповые) методы разработки управленческих решений*
- 4. Количественные методы (КМ) разработки управленческих решений*

В процессе разработки и принятия управленческих решений лицо, принимающее решение, может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений.

*Методы разработки управленческих решений* – это способы, приемы, которые используются при их обосновании, создании вариантов. В теории разработки управленческих решений выделяют следующие методы: аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев, метод дерева решений. Каждый метод как процесс основан на исполнении специально разработанных моделей.

*Методы разработки управленческих решений в социальной сфере можно объединить в три группы:* неформальные (эвристические), коллективные, количественные методы.

*1. Индивидуальные (неформальные, эвристические) методы* – это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Как правило, неформальные методы базируются на интуиции руководителя. Преимущество их состоит в том, что они принимаются оперативно, а недостаток - не гарантируют ошибочных, неэффективных решений.

Основу эвристических методов составляет метод индукции, т. е. переход от частного к общему. При этом проблема разделяется на несколько подпроблем. Для каждой из них формируется набор задач и соответствующих реше-

ний. Считается, что при успешном выполнении всех решений проблема будет разрешена в целом. Данные методы практически целиком относятся к искусству в управленческой деятельности. Эти методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми (штатными) для конкретной организации и имеется типовая методика их реализации. К этим методам можно отнести:

- *метод, основанный на интуиции управляющего*, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;

- *метод, основанный на понятии «здравого смысла»*, когда руководитель, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;

- *метод, основанный на научно-практическом подходе*, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки объемной информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств, и прежде всего электронно-вычислительной техники.

## ***2. Коллективные (групповые) методы разработки управленческих решений.***

Основой коллективной работы (заседание, совещание, работа в комиссии и др.) над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры - временного коллектива, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. К коллективным методам разработки управленческих решений можно отнести:

*а) метод «мозговой атаки»* – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Его условно можно разделить на несколько составляющих:

– прямая «мозговая атака» – форма работы коллективного генерирования идей по решению творческой задачи, целью которой является отбор идей, которые отбираются специалистами-экспертами в два этапа. Вначале отбирают наиболее оригинальные, рациональные идеи, затем оптимальные, с учетом задачи, цели ее решения;

– обратная «мозговая атака» – форма коллективного взаимодействия, предполагающая критику имеющихся идей, формулирование контридей (может быть проведена сразу после прямой «мозговой атаки»);

– метод ключевых вопросов используется для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющегося при решении проблемы. Задаваемые вопросы служат стимулом для формирования стратегии и тактики решения задачи, развивают интуицию, формируют алгоритмы мышления, наводят человека на идею решения, побуждают к правильным ответам. При данном методе рекомендуется поэтапная постановка вопросов, стимулирующая решение проблемы и повышающая ее определенность;

*б) метод свободных ассоциаций* – учитывает особенности деятельности мозга человека, вырабатывающего новые идеи при возникновении новых ассоциативных связей, что повышает результативность творческой деятельности за счет возникновения новых идей;

*в) метод инверсии* – базируется на применении дуализма (двойственности), оптимального использования противоположных (прямых и обратных) процедур творческого мышления, диалектического подхода к анализу объекта исследования. Инверсия – от лат. *inversion* – переворачивание. Применение этого метода требует развития творческих способностей, базовых знаний, умений, навыков.

*г) метод синектики* – дает возможность получить оригинальные идеи за счет «обучения» участников использованию в процессе «мозговой атаки» методов аналогии, интуиции, абстрагирования, свободного размышления, применения метафор, элементов игры, что позволяет привычную проблему в непривычной ситуации решать неожиданно и оригинально.

Синектика (synectics в пер. с греч. означает «совмещение разнородных элементов») – метод, предложенный в середине 50-х г. XX в. американским ученым В. Гордоном., является развитием метода «мозговой атаки». Метод синектики основан на групповой творческой деятельности с использованием интуитивно-образного, метафорического мышления участников и стимулировании творческой активности, в которой создаются особые условия, способствующие выдвижению неожиданных и нестандартных идей.

д) *метод б*, при котором группа из шести участников анализирует и формулирует заданную проблемную ситуацию. Каждый участник заносит в формуляр три предложения по решению задачи (в течение 5 мин) и передает формуляр соседу. Заполняющий формуляр принимает к сведению предложения своего предшественника, а под ними вносит еще три собственных предложения. Процесс заканчивается, когда участники отработали все формуляры и принимается оптимальное решение;

ж) *Метод Дельфы* (получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего) – это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение;

з) *кольцевая система принятия решений – «рингисе»* (японская), при которой на рассмотрение готовится проект новшества, передающийся для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде, после чего проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают,

то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

– *принципа большинства голосов* – выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников; принципа диктатора – за основу берется мнение одного лица группы (характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах);

– *принципа Курко* (используется в том случае, когда коалиций нет, т. е. предлагается число решений, равное числу экспертов, в этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности).

Метод Курко открыт в 1838 г. французским математиком О. Курко в работе «Исследование математических принципов теории богатства», который сформулировал «закон спроса». В соответствии с этим законом спрос на товар представляет некоторую функцию цены, причем, как правило, убывающую; чем выше цена на товар, тем ниже спрос на него.

– *принципа Парето* (используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию, в этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели).

Принцип Парето – эмпирическое правило, введенное в 1949 г. итальянским социологом Вильфредо Парето, которое формулируется как «20% усилий успеха дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата». Принцип Парето может использоваться как базовый принцип для оптимизации какой-либо деятельности.

– *принципа Эджворта* (используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение, зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу).

Принцип Эджворта – решение считается оптимальным, если оно оптимально на любом подмножестве своих показателей; используется, если группа



состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свои решения.

**3. Количественные методы (КМ) разработки управленческих решений.** В основе КМ лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование - используются линейные зависимости;
- динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- теорию игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;
- имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Выбранный метод должен способствовать тому, что управленческое решение должно быть:

- 1) эффективным, наиболее полно обеспечивать достижение поставленной цели;
- 2) экономичным, обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами; своевременным, обоснованным, реально осуществимым.

### **Тема 3.4. Управление PR-коммуникациями**

#### *ВОПРОСЫ:*

- 1. Понятие и сущность PR-коммуникации*
- 2. Типологизация PR-коммуникаций*
- 3. Значение PR-коммуникаций в социальной сфере*

Паблик рилейшнз представляет собой разновидность социально-технологической деятельности. PR-коммуникация представляет собой диалогическое взаимодействие между социальными группами и индивидами на основе обмена информацией о них, преследующее цели установления доброжелательных и гармоничных отношений между ними, обеспечение положительного мнения о субъектах коммуникации, формирование и поддержку благоприятных имиджа и репутации коммуникатора.

Как правило, PR-коммуникация – это не просто стихийная деятельность по установлению благоприятных контактов, а инициированная определенными субъектами система коммуникативных действий. Эти субъекты – индивиды, социальные группы, компании – заинтересованы в установлении и поддержке благоприятных отношений с различными аудиториями (группами общественности) – клиентами и покупателями, партнерами и конкурентами, органами власти и СМИ, местными жителями и финансовыми структурами. В этом отношении PR-коммуникация всегда основана на полном и точном представлении обо всех тех группах, с которыми взаимодействует коммуникатор.

Как система управления общественными отношениями она имеет свои технологии, свои инструменты влияния на целевые аудитории и общественные группы.

*К PR-коммуникациям относятся:*

– технологии управления коммуникациями, обработки и анализа информации о состоянии объекта управления, проектирования PR-деятельности, организации PR-кампаний, формирование имиджа;

- работа со средствами массовой информации;
- изучение и формирование общественного мнения.

В состав базисного знания ПР входит такое технологическое знание: различные методики и социальные технологии, связанные, например, с организацией функционирования эффективной пресс-службы; подготовкой и проведением пресс-конференции; написанием пресс-релиза; организацией презентации, выставки; формированием и «запуском» слуха или утечки информации; разработкой и запуском мифа, осуществлением внутрифирменного PR. Короче, содержание PR-деятельности можно рассматривать как сумму технологий управления общественными отношениями.

Задачей публик рилейшнз является создание позитивного коммуникативного контекста для функционирования организаций, «достижение гармонии посредством взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности» (С. Блэк).

Государственная власть нуждается во взаимопонимании со стороны народа, социальные учреждения зависят от своих клиентов, магазин - от покупателей. И все постоянно принимают управленческие решения. Публик рилейшнз должны создавать благожелательный контекст для принятия таких решений. Особенно зависимы от общественного мнения новые правительственные инициативы, социальные реформы. И в какой бы области ни ставились задачи перед публик рилейшнз, перед специалистами встают вопросы технологии решения проблем, создание нужного коммуникативного контекста, управления коммуникациями.

Коммуникация есть опосредованное (через знаки), целесообразное и понимающее взаимодействие двух или более субъектов. Коммуникация (лат. communication - сообщение, передача) в широком смысле рассматривается как процесс взаимодействия и способы общения, позволяющие создавать, передавать и принимать разнообразную информацию. Между людьми коммуникация осуществляется в форме общения. Социологическое направление изучает коммуникабельность информационных средств межличностного, межгруппо-

вого, международного общения. Социальная коммуникация есть движение смыслов в сознании людей, в социальном времени и пространстве. Это движение возможно только между субъектами, так или иначе вовлеченными в социально-коммуникативную сферу.

Следует отметить, что многие специалисты используют семиотико-кибернетическую модель интерпретации социальной коммуникации, когда коммуникация представляется как передача информации от отправителя (передатчика) к потребителю (приемнику). Под информацией понимается содержание сообщения, которое кодируется отправителем и декодируется получателем сообщения. Важнейшие структурные элементы базовой модели S-M-R, где: S (source) - источник, кодирование; M (message) - декодирование; R (receiver) - получатель.

При этом получатель (R) и источник (S) соединены обратной связью. Но такая модель коммуникации должна быть дополнена герменевтическими представлениями о коммуникации, герменевтической моделью коммуникации, основанной на трансляции смыслов и понимании.

*Задача субъекта PR-деятельности* - оптимизировать коммуникации; более того - управлять ими, создать благоприятную социально-коммуникативную среду.

***Все PR-коммуникации, которые возникают в организациях (в зависимости от взятого основания или признака) можно подразделить:***

- 1) на внутренние и внешние;
- 2) личные и неличные;
- 3) горизонтальные, вертикальные и диагональные;
- 4) текущие и ситуационные;
- 5) формальные и неформальные;
- 6) электронные и неэлектронные;
- 7) монокультурные и мультикультурные;
- 8) отраслевые и функциональные;
- 9) локальные, региональные, национальные и глобальные;

- 10) индивидуальные и институциональные;
- 11) вербальные и невербальные;
- 12) публичные и непубличные.

Публичные коммуникации представляют собой вид коммуникаций, нацеленных на передачу информации, затрагивающей общественный интерес, с одновременным приданием ей публичного статуса. Непубличная коммуникация имеет дело с информацией, у которой нет публичного статуса. К этому виду коммуникаций относятся, например, приватные беседы, закрытые и секретные коммуникации и т. п. Паблик рилейшнз осуществляется в основном через публичную коммуникацию.

Существуют такие типы коммуникаций: внутриличностная, личностная, межличностная, внутригрупповая, межгрупповая, массовая. Они осуществляются в различных сферах (культурно-духовной, научной, производственной, рекреационной, учебной). Среди людей разного возраста, пола, принадлежащих к различным народам, нациям, этносам, расам (геронтокоммуникации, тендерные, национально-этнические, межрасовые коммуникации). Между различными категориями населения (молодежные, женские, религиозные). Между континентами, странами, государствами, народами, территориями (межгосударственные, международные, межтерриториальные) и др.

Базовый субъект-объект выступает основанием для начала PR- коммуникативной деятельности; у него образуется потребность в оптимизации коммуникативного пространства, в формировании или трансформации имиджа, создании благоприятной социально-коммуникативной среды; именно он задает исходные параметры PR-коммуникативной деятельности.

Общественность, аудитория любой базового субъекта или организации неоднородна, поэтому необходимо делить ее на сегменты, или группы.

Критериями сегментации служат значимые характеристики аудитории, определяющие специфику восприятия сообщения и реакцию на него. Критерии сегментации аудитории определяются целью и ситуацией коммуникации.

В качестве критериев сегментации могут использовать уровень образования, сферу занятости, уровень дохода, возраст, пол, жизненный стиль, место расположения и другие характеристики аудитории. Из ряда сегментов общественности выделяются наиболее значимые сегменты, устанавливаются их приоритеты. Приоритетность важна, поскольку для полного охвата всех сегментов у организаторов PR-деятельности, как правило, не хватает ресурсов, и потому приходится выбирать наиболее важные сегменты общественности. Для каждого значимого сегмента с учетом его специфики могут разрабатываться отдельные сообщения.

Реакция получателей определяет результативность PR-коммуникаций, т. е. степень достижения цели с учетом затраченных усилий. Успех или результат коммуникации может быть различным. Сообщение может создать или изменить отношение публики к предмету коммуникации. Обратная связь, позволяющая оценить результативность сообщения, очень важна.

Степень достижения цели коммуникации часто может быть оценена количеством полученных писем и звонков, изменением объема продаж, количества голосов избирателей, принятием или отменой политических решений. Обратная связь должна быть идентифицирована, даже если никаких явных действий получателями не предпринято. Люди могут понять сообщение, не предприняв активных действий.

Управление общественным мнением, имиджем организации предполагает управление широким спектром коммуникаций. Коммуникационный PR-процесс может совмещать многие виды и признаки коммуникаций. Так, например, интернет-представительство компании является как внешней, так и внутренней коммуникацией одновременно, имеет вербальные и невербальные характеристики.

Публичные, вербальные коммуникации имеют особое значение в силу своей универсальности – они присущи всем типам коммуникаций в PR.

## **Темы и вопросы для обсуждения**

1. Перечислите причины информатизации управления системой социальной защиты населения РФ.
2. Охарактеризуйте угрозы информатизации общества.
3. Опишите признаки информационного общества.
4. Охарактеризуйте основные меры по реализации плана информатизации российского общества.
5. Опишите типологизацию информационных систем управления.
6. Рассмотрите основные информационные технологии управления в системе социальной защиты населения.
7. Рассмотрите понятие и сущность технологии социального управления.
8. Опишите классификацию технологий социального управления.
9. Рассмотрите понятие управленческого решения в социальной сфере.
10. Опишите классификация управленческого решения в социальной сфере.
11. Рассмотрите стадии разработки и принятия управленческих решений в социальной сфере.
12. Рассмотрите понятие «методы разработки управленческих решений».
13. Охарактеризуйте индивидуальные (неформальные, эвристические) методы.
14. Охарактеризуйте коллективные (групповые) методы разработки управленческих решений.
15. Охарактеризуйте количественные методы (КМ) разработки управленческих решений.
16. Дайте определение понятию «PR-коммуникации».
17. Опишите типологизацию PR-коммуникаций.
18. Определите значение PR-коммуникаций в социальной сфере

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Как, по вашему мнению, чем вызвана необходимость информатизации управления системой социальной защиты населения?
2. Какие звенья системой социальной защиты целесообразно подвергнуть информатизации в первую очередь?
3. Какие информационные и коммуникационные технологии уже применяются в социо-защитных учреждениях и какие технологии могут быть внедрены в ближайшее время?
4. Что понимается под информационной культурой специалиста социальной сферы?
5. Какие существуют пути овладения информационной культурой непосредственно на рабочем месте специалиста социального учреждения?
6. Что имеют в виду, когда говорят о технологии разработки управленческих решений в социальной сфере?
7. Какие методы можно использовать для разработки управленческих решений?
8. Каково значение PR-коммуникаций в социальной работе?
9. В чем заключается специфика PR-коммуникационной деятельности?
10. Как, по вашему мнению, какие модели PR-деятельности являются наиболее интересными и востребованными?

### **Рекомендуемая литература**

1. Акперов И.Г., Сметанин А.В., Коноплева А.И. Информационные технологии в менеджменте: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник для вузов. – 7-е изд. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2010. – 494 с.
3. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: Примеры, задачи, кейсы: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: Международные отношения, 2011. – 384 с.



4. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Управление общественными отношениями: Учеб. пособие для вузов. – М.: Академцентр, ИТК «Дашков и Ко», 2008. – 367 с.
5. Логинов В.Н. Управленческие решения: Модели и методы: Учеб. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 184 с.
6. Мендель А.В. Модели принятия решений. Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 463 с.
7. Олейник П.П. Корпоративные информационные системы: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2012. – 176 с.
8. Саак А.Э., Пахомов Е.В., Тюшняков В.Н. Информационные технологии управления: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
9. Управление общественными отношениями: Учебник для вузов /под ред. В.С. Комаровского. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 350 с.
10. Федорова Г.Н. Информационные системы: Учебник для вузов. – М.: Академия, 2011. – 208 с.
11. Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. Принятие управленческих решений: Учебник. – ИТК «Дашков и Ко», 2011. – 324 с.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие «Социальное управление» является в данном учебном пособии основным. Поэтому материал построен и расположен таким образом, чтобы раскрыть его объем и многозначность, а также показать современную управленческую проблематику с необходимым обобщением практики.

Социальное управление в социальной работе выступает в единстве организованной системы и совокупности процессов, главная целевая направленность которых заключается в превращении целей, задач в необходимые результаты. Поэтому в зависимости от уровня профессионализма руководителей и специалистов этой сферы оно является средством результативной или, наоборот, малорезультативной работы

В каждом разделе данного учебного пособия содержатся вопросы для самопроверки, что способствует своеобразному самоконтролю качества проработанного и усвоенного материала обучающихся.

Для более углубленной проработки соответствующей проблематики в конце каждой главы имеется список рекомендуемой литературы. Ее использование требует соответствующей техники работы с информацией, которая входит в арсенал средств «управления собой» или самоменеджмента.

Таким образом, предлагаемый учебное пособие, должно способствовать приобретению и развитию знаний, навыков и умений тех, кто хочет научиться результативно управлять социальной работой.