

Министерство образования Российской Федерации

Томский политехнический университет

Р.Б. Квеско  
Е.Н.Муравская  
С.Б.Квеско  
В.Д.Чайковский

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ  
В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ  
(МЕНЕДЖМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ)**

Учебное пособие

Томск 2009

ББК. У9(2)27-21 Я73

Квеско Р. Б., Муравская Е.Н., Квеско С.Б., Чайковский В.Д.,  
Менеджмент социальной работы (Организация управления и  
администрирования в социальной работе): Учеб. пособие. –  
Томск: Изд. ТПУ, 2009. – 136 с.

Учебное пособие составлено на основе  
государственного образовательного стандарта и  
рассматривает Пособие выполнено на кафедре философии  
и предназначено для студентов специальности  
«Социальная работа» Института дистанционного  
образования.

Печатается по постановлению Редакционно-  
издательского Совета Томского политехнического  
университета.

Рецензенты:

- Сухотин А.К. д.ф.н., профессор Томского государственного  
университета;
- Коробейникова Л.А., д.ф.н., профессор Томского  
государственного университета.

Темплан 2009

© Томский политехнический университет, 2009

© Квеско Р.Б., Муравская Е.Н., Квеско С.Б., Чайковский В.Д.

## **Введение.**

Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности. С точки зрения П. Друкера, «управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу». Благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью. В этой связи возникло особое направление междисциплинарных исследований – организация управления.

Определим основные понятия, которыми оперирует организация управления.

**УПРАВЛЕНИЕ** - совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ:** ее синонимами являются понятия «менеджмент организации», «организационная работа», «организация управления персоналом». Это часть комплексной науки управления.

**ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** - разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

**ПРЕДМЕТ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** - деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении функции организации управления и администрирования.

**СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** - разработка организационных аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

**РУКОВОДИТЕЛЬ (МЕНЕДЖЕР)** - это субъект, осуществляющий управленческие функции.

В организации управления часто употребляется понятие «человеческий фактор» (human factor). Человеческий фактор – это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п.

Деятельность современного менеджера непосредственно зависит от умелого использования человеческого фактора. Чтобы нужным образом воздействовать на людей, которые ему

подчинены, менеджер должен обладать определенными управленческими способностями и знанием правил менеджмента.

## **Глава 1. Развитие теории и практики управления.**

1. Научное управление.
2. Административная школа управления.
3. Школа человеческих отношений.
4. Школа науки управления.
5. Подходы к управлению:
  - 5.1. процессный
  - 5.2. системный
  - 5.3. ситуационный.

### **1. Научное управление.**

Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

Термин «управление» - это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля. В некотором смысле плановые и оперативные решения неразличимы, характерным признаком служит лишь порядок их следования. Будучи не в силах справиться со сложными и трудными проблемами, мы склонны заменять их более легкими\*

Собственно, теория управления как наука (в отличие от его определения) возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения.

К этому времени различались 4 основные школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке : 1) школа научного управления; 2) административная школа; 3) школа человеческих отношений; 4) школа науки управления или количественная школа.

Цель, объединяющая их – найти ключ к эффективному достижению целей организации.

Необходимо отметить, что каждая из перечисленных школ внесла значительный вклад в область управления.

Научное управление было распространено в период с 1885 по 1920 г.г. Основные представители Фредерик Уинслоу Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гантт.

Основателем данной школы управления считается Фредерик Уинслоу Тейлор. До Тейлора двигателем повышения производительности труда был принцип «пряника» - сколько сделаешь, столько и получишь. Однако данный подход к концу 19 - началу 20 века исчерпал себя.

С развитием промышленности управление не могло базироваться на такой примитивной основе. Тейлор пришел к мысли организовать труд, который предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личные суждения индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен статистический учет, измерение и так далее, их действия». По мнению Тейлора исполнитель был не в состоянии охватить производственный процесс в целом, тем более, что это постоянно меняющееся действие. Таким образом, в начале века роль управленца в решении того, что делать исполнителю, как делать, в каком объеме, выростала неизмеримо и регламентация работы исполнителя принимала крайние формы.

Тейлор полагал, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного управления.

Основные методы научного управления.

*Анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.*  
Тейлор расчленил всю работу исполнителя на составные части. Отдельные движения были им хронометрированы, а рабочий день распisan по секундам. Основываясь на полученных данных, он изменял рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения

и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремился повысить эффективность работы. Например, высококвалифицированный грузчик, переносящий в течение рабочего дня 12,5 тонны груза, используя методику, предложенную Ф. Тейлором, переносил груз общим весом 47 тонн. Причем, как показал хронометраж, рабочий работал лишь 26 минут каждого часа рабочего времени, а отдыхал 34 минуты, т. е. Больше половины рабочего времени, что позволяло ему меньше уставать.

Теоретические работы Тейлора были обоснованы немецким социологом Максом Вебером, который и выдвинул предпосылки, что жесткий порядок, подкрепленный соответствующими (разработанными Тейлором) правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Расчленение выполняемой работы на отдельные составные элементы - движения должны быть, согласно теории Тейлора-Вебера, подвергнуты жесткой регламентации и контролю.

Типичным для науки управления является пример исследований Френка и Лилиан Гилберт, которые с помощью специальных часов - микрохронометров и кинокамеры выявили и описали 17 основных элементарных движений кисти руки, рекомендовав их в последующем для рациональной организации труда.

Вебер полагал, что функционирующую организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Такое разделение труда специализирует персонал и соответственно строит организацию по линейному признаку (т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником). Кроме того, Вебером были предложены и обоснованы другие мысли по построению бюрократической системы. В частности он полагал, что можно регламентировать и функции, и количество управленцев.

Придавалось большое значение *человеческому фактору*. Производилось систематическое стимулирование для того, чтобы

заинтересовать работников в повышении производительности и объемов производства. Вводились целесообразные режимы смен труда и отдыха. Таким образом руководству предоставлялась возможность установить нормы производства, которые были бы выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум.

*Защита управленческих функций.* Представители данной школы утверждали, что работа по управлению – это определенный вид деятельности, определенная специальность и организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего.

Главная задача управления по Тейлору – выявление более рациональных приемов организации труда с учетом специфики деятельности. В рамках этой школы были сформулированы 4 основных принципа научной организации труда:

- Необходимо создавать научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- Применять научный подход к подбору, обучению работников;
- Для успешной деятельности организации нужна кооперация и сотрудничество администрации и работников;
- Необходимо осуществлять разделение ответственности между управленцами и рабочими;

## **2. Классическая (административная) школа управления (1920-1950г.г.)**

Бурное развитие промышленности предопределило дальнейшую эволюцию научных взглядов науки управления. Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером Анри Файолем и Генрихом Эммерсоном. В отличии от Тейлора и Гилбрета, которые

начинали свою карьеру простыми рабочими, создатели административной школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления. К примеру, А.Файоль руководил крупной французской компанией по добыче угля.

Главная цель данной школы: создать универсальные принципы управления, следование которым приведет организацию к успеху.

В работе «Общее и промышленное управление» Файоль очертил сферу деятельности администрации, которую можно представить в виде шести направлений:

1. техническая (технологическая) деятельность;
2. коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
3. финансовая деятельность (поиски капитала и эффективное его использование);
4. защитная деятельность (защита собственности и личности);
5. бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика) ;
6. администрирование (воздействует только на личный состав, не оказывая непосредственного влияния ни на материалы, ни на механизмы).

Основной функцией управления, его наиболее важной частью Файоль полагал администрирование.

Им была создана «административная наука», которая основывалась на 14 положениях-принципах:

1. *Разделение труда.* Цель труда - выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые направлены внимание и усилия
2. *Полномочия и ответственность.* Каждый работник должен быть наделен определенными полномочиями, чтобы нести ответственность за свою работу.

3. *Дисциплина.* Предполагает послушание, уважение к достигнутым соглашениям, справедливо предполагаемые санкции и т.д.
4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказ и отчетываться только перед одним непосредственным начальником.
5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.
6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.
7. *Вознаграждение персонала.* Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.
8. *Централизация.* Естественный порядок поддерживается за счет управленческого центра.
9. *Скалярная цепь* - это цепь команд, которые передаются от центра к периферии, обеспечивая коммуникацию между всеми уровнями управления.
10. *Порядок.* У каждого работника должно быть свое рабочее место.
11. *Справедливость.* Это сочетание доброты и правосудия, т.е. установленные в организации правила должны воплощаться в жизни.
12. *Стабильность персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Предполагается установка работников на лояльность по отношению к организации, на долгосрочную работу в ней. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительнее, чем, выдающийся, талантливый менеджер, который быстро меняет место.
13. *Инициатива.* Предполагает поощрение работников к выработке независимых суждений, в границах делегированных полномочий. Она придает организации силу и энергию.

14. *Корпоративный дух*. Обеспечивает гармонию интересов персонала и организации.

Схема из 14 положений является не просто гибкой, но допускающей возможность введения новых положений. Так в современной литературе к функциям управления чаще всего относят планирование организацию, руководство, учет, контроль и анализ. Менялся подход к пониманию той или иной функции, однако в целом, их состав, определенный еще представителями классической школы, оставался почти неизменным.

### 3. **Школа человеческих отношений (1930-1950г.г.)**

Классическая школа, пройдя определенные этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, в значительной степени исчерпала свои возможности. Поэтому вместо «специализированной задачи» как цели управления начала формироваться «школа человеческих отношений», которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Самые известные представители данной школы – Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо. Считается, что начало этому направлению положил Э. Мэйо, который пришел к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от уровня освещенности рабочего места, а М. Фоллет определила управление как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Первым серьезным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не только материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные.

В этом отношении показателен эксперимент, проведенный Э. Мэйо в 1923-1924 гг. на текстильной фабрике в Филадельфии. Ежегодная текучесть кадров на прядильном участке этой фабрики составляла 250%, а производительность была значительно ниже, чем на других участках. Причем никакие материальные стимулы не могли исправить ситуацию. В результате специальных исследований Мэйо пришел к выводу, что

причинами такого положения явилась организация труда, исключая возможность общения, и непрестижность профессии. Однако стоило ввести два десятиминутных перерыва для отдыха, как положение сразу изменилось: текучесть рабочей силы резко снизилась, выработка возросла.

Еще до получения Э. Мэйо практических результатов их теоретически предвосхитила Мэри Фоллет. В круг вопросов, которые она рассматривала, входили такие категории, как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении, что было принципиально новым для Запада. М. Фоллет рассматривала проблему конфликтов, классифицируя их на доминирование, компромисс, интеграцию, с выработкой соответствующих рекомендаций.

Все эти вопросы имели элементы научной новизны либо вообще поднимались впервые. Эксперименты Э. Мэйо на заводе «Уэстерн Электрик» в г.Хотторне обнаружили, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда.

Э. Мэйо увеличил уровень освещенности рабочего места и отметил серьезное увеличение производительности. Тогда в научных целях экспериментатор уменьшил уровень освещения, однако производительность снова возросла. После многочисленных экспериментов был сделан вывод о том, что производительность труда растет не из-за уровня освещенности, а в силу того, что к исполнителям просто проявлялось внимание. В ходе дальнейших экспериментов был сделан вывод, что рабочие предпочитают нормальные человеческие отношения высоким заработкам (Тейлор не пошел дальше операций материального стимулирования).

Выводы хотторнских исследований сводились большей частью к таким постулатам:

- человек представляет собой «социальное животное»;
- необходимо рассматривать рабочий коллектив как особую социальную группу и учитывать важность групповых отношений;

- жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;
- межличностные отношения являются фактором повышения производительности труда;

Если Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Мэйо во главу угла поставил человеческие отношения.

Э. Мэйо полагал, что силы, возникавшие в ходе взаимодействия между работниками, могли превзойти усилия руководителя, т.е. персонал реагировал гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководителя и на материальные стимулы. Конфликты между человеком и организацией, а в более общем случае с обществом в целом, можно снять, удовлетворяя потребности исполнителя, от чего выигрывали как работники, так и работодатели.

Таким образом представители данной школы рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им возможности общения на работе; применять в управлении следующие факторы: мотивацию, групповую динамику, коммуникацию, исследование поведения людей в организации и др.

#### 4. **Наука управления или количественная школа (1950 - наше время).**

Математика, статистика, инженерные науки и т.п. внесли существенный вклад в развитие науки управления. На современном этапе основной задачей является теоретическое и практическое исследование операций и моделей. По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Обычно *модель* упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без

такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются *количественные* значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой *науки управления* является замена словесных рассуждений и описательной) анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

## **5. Подходы к управлению.**

На основе выделенных школ можно выделить 3 основных подхода к управлению.

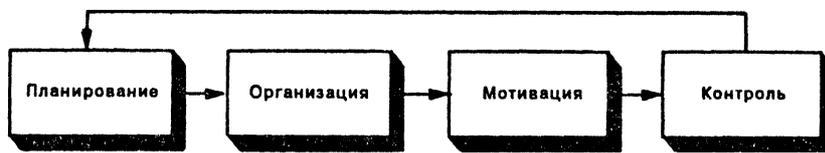
### **5.1. Процессный подход.**

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции управленца. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий*. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями*. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование,

оценка результатов, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Таким образом процесс управления можно рассматривать как общую сумму всех функций. Выделяют 4 первичные функции в процессе управления: планирование, организация, мотивация и контроль.(рис.1)



**Рис 1. Функции управления.**

**ПЛАНИРОВАНИЕ.** *Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.
2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.
3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.

**ОРГАНИЗАЦИЯ.** Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или обеспечение страхования жизни.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, **кто** именно должен выполнять каждое конкретное задание в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации.

**МОТИВАЦИЯ.** Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди *всегда* будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области человеческих отношений продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы *мотивировать* своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

**КОНТРОЛЬ.** Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который

значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

*Контроль* — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис. 1. стрелки, исходящие от контроля, идут к планированию. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, — стадии, на которой *предпринимаются действия*, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.

## **5.2. Системный подход.**

Теория систем впервые была применена в точных науках. Системный подход— это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих—это *способ мышления*, по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, давайте сначала определим, что такое *система*. СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Ее части *взаимозависимы*. Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), они называются *социотехническими* системами. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой

системы. Взаимозависимые части часов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется тем, что ее функционирование полностью обусловлено воздействием внешних факторов. Любая организация это открытая система. Рис. 2. представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду.

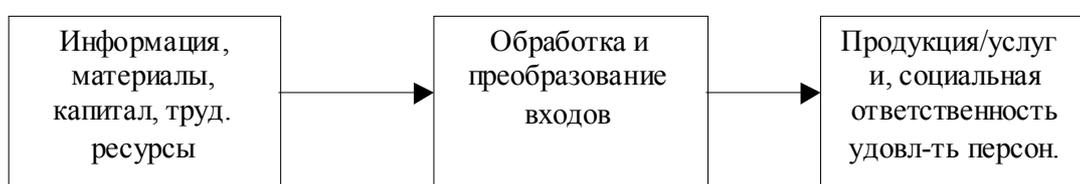


Рис. 2

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД. Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. *Применение* этих принципов на практике традиционно рассматривалось как *искусство*, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация*, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями, чтобы более эффективно достичь целей организации. Процесс управления с точки зрения открытой системы понимается как взаимодействие с внешней средой. Информация, материалы – это объекты обмена с внешней средой через

проницаемые

границы

системы.

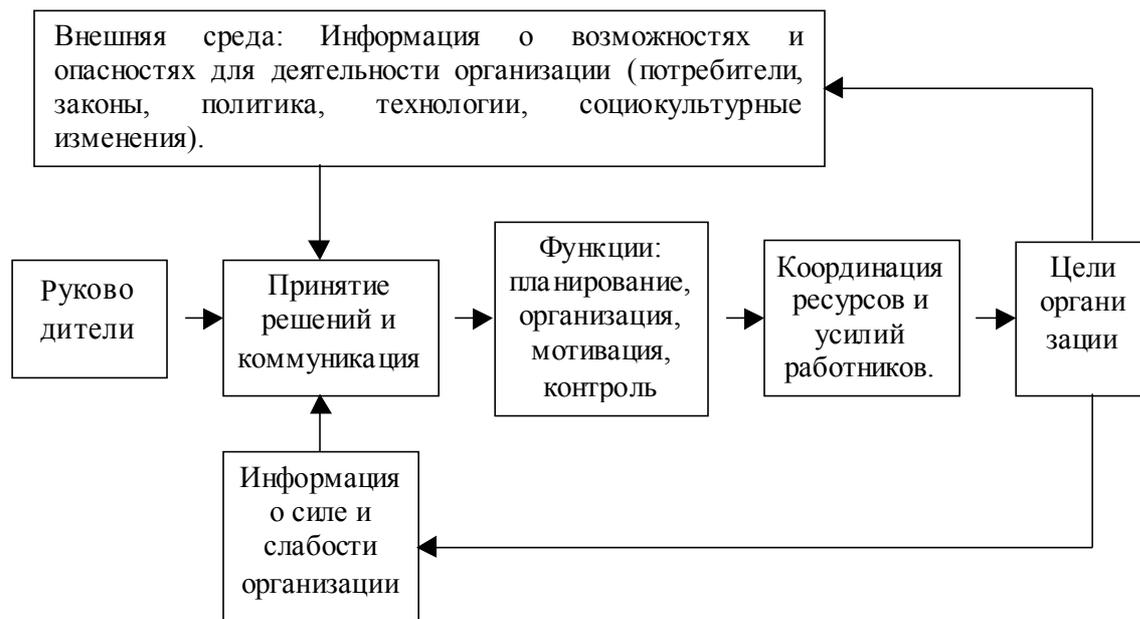


Рис. 3

## Глава 2. Предмет и содержание социального менеджмента.

1. Понятие социального менеджмента.
2. Составляющие социального менеджмента.

### 1. Понятие социального менеджмента.

Управление является специфическим социальным процессом. Учет характера людей, уровня их культуры и образования имеет огромное значение для обеспечения эффективного управления на всех уровнях. Управление людьми, их отношениями – достаточно сложная задача. Здесь крайне важно знать социальные законы. Одна из задач социального менеджмента – управление социальной деятельностью людей, другая, не менее сложная задача, - управление организациями социальной сферы.

С учетом сложности данных задач и необходимости подготовки специалистов для их решения в высших учебных заведениях России была введена дисциплина *социальный менеджмент*.

Задачей социального менеджмента является обеспечение целенаправленного воздействия на управляемый объект с целью поддержания равновесия и развития.

Теоретической основой социального менеджмента служат социология, психология, философия, экономика. Для решения социальных задач необходимы знания социальной статистики,

демографии, владение современными математико-статистическими методами.

*Социальный менеджмент можно определить как некий междисциплинарный комплекс, который изучает социальные процессы, социальные ресурсы (людские, организационные), социальную сферу и те отношения, которые в них складываются.*

Начиная с XXв. социальный менеджмент обособляется и оформляется в науку, в специальную сферу деятельности. Конституализации социального менеджмента способствовала менеджеральная революция. В 1941г. вышла работа Р. Бернхейма «Революция менеджеров». В ней констатировались изменения, произошедшие в жизни западного общества, появление нового класса – класса менеджеров. Это был новый класс принципиально отличный от класса буржуазных собственников и от наемных работников.

#### *Причины и сущность «Революции менеджеров»*

1. Произошло изменение характера производства, его технологизация, расширение масштаба и усложнение межотраслевых связей. До революции собственность и управление были совмещены в одном лице, в лице собственника. С появлением нового класса стали формироваться группы процессов в области управления. Невозможность совмещения функций в одном лице привела к формированию специальной группы управленцев – менеджеров.

2. Произошла деперсонализация капитала. На место частного капитализма приходит акционерный капитализм. Владение капиталом переходит от отдельного лица к различным структурам через пакеты акций. В результате усложнения характера собственности, отношений между собственниками возникает необходимость в управлении финансовыми потоками. Для согласования этих действий необходимы менеджеры.

3. Децентрализация управления. Классический процесс управления построен по принципу вертикальной иерархии, где процесс управления носит линейный, жестко организованный характер.

Усложнение процесса производства приводит к тому, что данная модель становится неэффективной. Поэтому начинается процесс децентрализации управления(власти), т.е. отдельным звеньям структуры предоставляется право самостоятельно принимать решения. Такая модель является более эффективной, но требует наличия профессионалов-управленцев.

4. Процесс рационализации управления. Представители многих школ управления к тому времени доказали, что управленческая

деятельность требует специальных научных знаний. Таким образом, чиновник, не обладающий специальными знаниями, не может осуществлять управление.

Итак, на первый план выходит фигура профессионала-управленца. Профессионализация управления стала одним из элементов революции менеджеров.

Необходимо отметить, что первоначально менеджмент возникает в сфере промышленного производства. Классические теории менеджмента (Тейлор, Файоль) были ориентированы на управление производством. В условиях усложнения экономических и социальных процессов, решающим становится психологический фактор. Именно с идеей «Школы человеческих отношений»(Мэйо) начинается формирование социального менеджмента. Его главная задача – регулирование отношений в системе «человек-человек».

## 2.Составляющие социального менеджмента.



Рис. 4

Менеджмент можно понимать как интеграционный процесс, с помощью которого специалисты-управленцы формируют организацию через разработку целей и способов их достижения. Его можно представить в виде следующей схемы (рис. 4. Составляющие социального менеджмента).

*Менеджмент как наука и искусство.*

Менеджмент существует на стыке таких наук как экономика, социология, психология, теория систем и кибернетика, статистика и др. Можно овладеть этими знаниями, но не быть хорошим управленцем. Для этого необходимо нарабатывать навык. Знания, превращенные в навык, есть искусство. Между наукой и искусством должно существовать промежуточное звено, как между теорией и практикой, наукой и искусством. Это прикладное, промежуточное знание. Теорию необходимо переводить на язык практики и на производстве этим занимаются технологи. В социальной сфере технологическое звено должны восполнить социальные работники (как социальные технологи).

*Менеджмент как некая система функций.*

В качестве основных функций управления можно назвать:

Планирование – это создание некоторой идеальной модели явления, процесса.

Технологическая разработка, т.е. перевод идеальной модели на реальные процессы.

Организаторская функция предполагает организацию и направление усилий людей, групп на достижение общих целей.

Координация обеспечивает взаимодействие отдельных звеньев и индивидов.

Мотивация. Одной из задач менеджмента является формирование позитивной мотивации у работников.

Контроль, т.е. количественная и качественная оценка результатов.

*Менеджмент как процесс* предполагает определенную последовательность действий. Можно выделить следующие логические этапы:

1. Формирование политической линии (идеологии, миссии) и представление ее в виде операциональных целей.
2. Разработка программы деятельности и руководство ее реализацией.
3. Организация финансирования и обеспечения ресурсами.
4. Непосредственное руководство деятельностью организации и взаимодействием как между подразделениями данной организации (внутри), так и с другими организациями.
5. Руководство и контроль за персоналом.
6. Установление связей с внешней средой, общественностью (public relations) предполагает:
  - Установление позитивных контактов с потребителями услуг (реклама);
  - Налаживание связи с партнерами или с конкурентами;
  - Установление связи с широкой общественностью с целью сформировать благоприятный имидж организации в глазах общественности.
7. Контроль за внедрением инноваций. Необходим потому что обуславливается воздействием таких факторов:
  - Динамичный темп современной жизни, т.е. чтобы организация соответствовала своей миссии необходимо постоянно внедрять инновации.
  - Подавляющее большинство работников негативно воспринимает инновации, а иногда активно им сопротивляется.

*Менеджмент как аппарат управления.*

Основными составляющими аппарата управления являются:

1.- персонал; 2. – исследования и проекты; 3. – маркетинг (изучение рынка); производство продукции или оказание услуг; 5. – финансирование.

Персонал любой организации можно рассматривать на следующих уровнях:

I. Руководство. Его основные функции:

- Координация;
- Формирование политической стратегии;

II. Высший уровень персонала. Основные функции:

- Планирование;
- Организация;
- Разработка различных программ;

III. Средний уровень персонала. Это самое важное звено. Осуществляет такие функции как:

- Мотивация исполнителей;
- Контроль за работой исполнителей;

IV. Исполнители.

*Менеджмент как определенная категория людей.*

В деятельности менеджеров существует 4 основных принципа.

1. Основными мотивами работников являются скорее социально-психологические факторы, нежели материальные (Удовлетворенность трудовым коллективом, условиями труда, оплатой).
2. Производительность труда отдельных лиц зависит от норм, принятых в коллективе, а не от его личных качеств.
3. Стиль руководства и общения оказывает решающее воздействие на поведение персонала.
4. Изменение специализации работников нежелательно и нецелесообразно.

### **Глава 3. Социальная политика как инструмент управления.**

1. Понятие социальной политики, ее субъекты, задачи и приоритеты.
2. Основные принципы разработки социальной политики, функции и модели.

3. Типология социальных изменений. Основные формы социальных процессов.

### **1. Понятие социальной политики, ее субъекты, задачи и приоритеты.**

*Социальная политика – это разрабатываемый и реализуемый целевой комплекс принципиальных направлений и задач улучшения жизнедеятельности людей в данном социальном пространстве (страна, регион, город, предприятие).*

В качестве субъектов социальной политики могут выступать:

- Государство в лице федеральных и региональных органов власти;
- Органы местного самоуправления;
- Общественные организации;
- Политические партии;
- Благотворительные организации;
- Частные лица, выдвигающие инициативы и реализующие их.

Основной проблемой во взаимоотношениях федеральных и региональных органов власти является разграничение полномочий. Негативными последствиями этого являются управленческое иждивенчество и игнорирование местных особенностей.

Главная цель осуществления любой социальной политики – это гармонизация общественных отношений (регулирование деятельности системы пенсионных фондов, органов здравоохранения, общественных организаций и т.п.). Поэтому в качестве основных задач социальной политики можно отметить предотвращение резкой социальной дифференциации, смягчение и снижение конфликтных отношений между гражданами, а также ликвидацию негативных экономических, социальных, культурных и др. факторов, ведущих к депривации отдельных групп или населения в целом.

Таким образом, социальная политика направлена на создание условий для развития экономической самостоятельности населения, предотвращение имущественной дифференциации. Поэтому на сегодняшний день приоритетными направлениями развития социальной политики являются:

- Повышение уровня жизни и доходов населения;
- Социальная поддержка и защита семьи, материнства и детства;
- Социальное обеспечение и обслуживание пожилых людей и инвалидов;

- Поддержание и развитие системы образования;
- Совершенствование системы здравоохранения;
- Реализация комплекса мер по профилактике девиантного поведения (алкоголизм, наркомания, суицид и др.).

## **2. Основные принципы разработки социальной политики, функции и модели.**

А) *Выделение приоритетов* включает в себя принятие социальной доктрины общества, определение социальных целей и разработку мер по социальной защите «групп риска».

Социальная доктрина предполагает определение стратегических целей социальной политики. Это четкое *обозначение национальных интересов*, которые соответствовали бы перспективным целям страны (например, концепция национальной безопасности), *выделение* среди главных национальных интересов *первоочередных*, от реализации которых в первую очередь зависит национальная безопасность, выживание нации, *выделение первоочередных социальных ресурсов*.

Определение социальных целей подразумевает разделение их на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные и их согласование. Учет наличных ресурсов.

Б) Разработка комплексных целевых программ (направлений).

В) Системный анализ целевых программ (уточнение приоритетов, ресурсное обеспечение, определение ответственности и технология реализации этих целевых программ).

Любая социальная политика призвана выполнять следующие функции:

- Выражение и защита интересов социальных слоев и групп общества;
- Оптимальное разрешение противоречий, существующих в социальной сфере;
- Управление и руководство социальными процессами, к примеру миграционными.
- Социализация личности, содействие ее развитию как самостоятельного и социально активного субъекта;
- Прогнозирование развития социальных процессов. В этой области возникает необходимость создания и использования социальных технологий. Поэтому необходимо развивать технологическое звено – социальных технологов (социальных работников).

**Социальная политика** - это деятельность государства и/или общественных институтов, связанная с отношениями между социальными группами и общностями по поводу условий создания и распределения общественного продукта, позволяющая согласовывать коренные интересы и потребности указанных групп населения с долговременными интересами и целями общества.

Основной целью социальной политики является обеспечение динамичного развития общественно-политической системы путем создания трудоспособным гражданам условий для поддержания благосостояния своим трудом и предприимчивостью, а нетрудоспособным, социально уязвимым группам предоставление социальной помощи и поддержки.

Социальная политика включает в себя четыре основные части:

- создание правовых, организационных и финансовых условий организациям социальной сферы для удовлетворения различных потребностей членов общества;
- создание правовых, организационных, производственных предпосылок для самостоятельного зарабатывания гражданами средств на поддержание необходимого уровня жизни;
- создание условий для удовлетворения потребностей населения путем развития социальной инфраструктуры, находящейся в собственности и/или распоряжении государственных или муниципальных органов управления;
- организация производства, распределения и потребления отдельных товаров и продуктов на производственных предприятиях и в учреждениях социальной сферы, находящихся в собственности и/или распоряжении государственных или муниципальных органов управления.

Выбор в качестве приоритетных тех или иных составляющих социальной политики означает не только соответствующий маневр ресурсами, направляемыми в различные отрасли социальной сферы, но и обуславливает социальные гарантии со стороны общества, которые оно дает своим членам по поводу обеспечения их потребностей в рамках каждой из составляющих социальной политики.

Сочетание этих элементов социальной политики в ее конкретных мероприятиях, осуществляемых государством или другими субъектами, придает определенное своеобразие социальной политике отдельных государств, выражающееся в ее различных моделях.

Рассмотрим некоторые модели социальной политики, применявшиеся в различных странах в последние десятилетия.

Под *моделью социальной политики* подразумевается общая схема описания важнейших элементов социальной политики, ее целей, задач, инструментария, форм реализации во взаимосвязи с обуславливающими ее экономическими факторами.

В директивной экономике нашей страны и других социалистических стран реализовывалась так называемая *патерналистская модель* социальной политики. Именно патернализм представлял собой важнейшую черту данной социальной модели. Патернализм выступает как модель, при которой центральное руководство берет на себя ответственность за экономическое положение и одновременно претендует на использование любого инструмента из арсенала административных средств, который представляется ему наиболее целесообразным.

На первый взгляд, государство сосредотачивая в своих руках основную массу ресурсов, необходимых для экономического и социального развития, может распределять их с наибольшей эффективностью, удовлетворяя по мере возможности наиболее насущные потребности членов общества. Однако в условиях тоталитарного правления патернализм оборачивается засильем и бесконтрольностью бюрократии, что создает предпосылки для возникновения коррупции, принятия неэффективных решений, вторжения государства в частную жизнь граждан. Еще худшим последствием патернализма является рост социальной пассивности граждан, упование на государство как на «высшую инстанцию» в решении всех социальных проблем.

Еще одна характерная черта патерналистской модели - жесткое директивное регулирование производства, распределения и обмена социальными благами и услугами. Последствием этого явилась не только непомерная для государства «ноша» в виде попытки директивно сбалансировать объем и структуру спроса и предложения на товары и услуги, но и резкое снижение заинтересованности производителя в изучении потребительского рынка, что привело в конечном счете к полному диктату производителя.

Следующей моделью социальной политики, получившей распространение в индустриально развитых странах, является концепция *«государства всеобщего благосостояния»*.

В основе концепции «государства всеобщего благосостояния» лежало предположение, что государство - единственный институт современного общества, не имеющий собственных интересов и поэтому способный выступать посредником между классами и действовать в соответствии с общественными интересами. Исторически концепция «государства всеобщего благосостояния» формировалась в периоды экономических и политических потрясений, когда государство берет на

себя все управленческие функции, включая социальную сферу, минимизируя при этом действия рыночных факторов. Это, в свою очередь, обеспечивало гарантию общедоступности социальных благ и услуг, причем критериями доступа к указанным благам становилось гражданство как право каждого гражданина получить социальную поддержку и защиту со стороны государства.

Следует отметить, что эта концепция выполняла функции не только социального амортизатора (например, в виде поддержки безработных, программ занятости, переподготовки и профессиональной ориентации лиц, потерявших работу, и т.п.), но и функции существенного улучшения качества рабочей силы, что стало особенно актуальным в условиях разворачивающейся в эти же временные рамки научно-технической революции. Еще одна важная функция концепции «государства всеобщего благосостояния», обеспечившая широкую поддержку данной социальной модели - предоставление социальных гарантий в старости и в экстраординарных случаях.

На первоначальных этапах осуществления концепции «государства благосостояния» деловые круги воспринимали ее достаточно лояльно, так как она способствовала установлению «социального мира». Но со временем налоговое бремя оказалось для них (как и для широких слоев населения) излишне тяжелым. При этом многочисленные исследования показали, что «огосударствленная» часть социальной сферы отличалась не только более низким качеством услуг, но и менее рациональным использованием ресурсов, нежели аналогичные частные и общественные организации и учреждения социальных отраслей. Все это породило требования о свертывании концепции «государства всеобщего благосостояния», о приватизации отдельных отраслей социальной сферы и о более широком использовании в функционировании социальных отраслей рыночных принципов, что и было осуществлено в большинстве стран Западной Европы в середине 70-х -- начале 80-х годов.

Если концепция «государства всеобщего благосостояния» получила наибольшее развитие в Великобритании, Франции и ряде других европейских стран, то концепция **«социального рыночного хозяйства»** наиболее полно была реализована в ФРГ.

Сущность концепции «социального рыночного хозяйства» заключалась в признании примата экономической свободы предпринимателя и отрицании административного вмешательства в экономику, поскольку именно рыночная свобода создает экономические, ресурсные предпосылки для достижения социальных целей.

На основе развития чисто рыночной экономики западно-германское государство развернуло целую систему социальных амортизаторов, не позволяющих любому гражданину опускаться ниже

установленной черты бедности. Но при этом государство старается не брать на себя выполнение таких социальных задач, которые под силу самим гражданам.

Социальная политика, осуществляемая на основе концепции «социального рыночного хозяйства», не лишена некоторых противоречий. Они заключаются в том, что, с одной стороны, сохраняется рыночный характер предоставления большинства социальных услуг. Это позволяет обеспечивать суверенитет потребителя данных услуг, поддерживать конкуренцию между отдельными организациями и учреждениями социальной сферы. В то же время, осуществление государственных социальных программ потребовало создания значительного бюрократического аппарата со всеми присущими ему проблемами неэффективности, отчуждения, низкой степени ответственности за осуществляемую работу.

«Социальное рыночное хозяйство» представляет собой относительно более рыночную, чем концепция «государства всеобщего благосостояния» модель социальной политики. Причем на протяжении уже почти пятидесяти лет основные постулаты «социального рыночного хозяйства» сохраняются в практически неизменном виде.

В русле либеральных экономических воззрений находится *рыночная модель* социальной политики. Основной идеей данной модели является тезис о необходимости усиления рыночного начала в социальной сфере взамен широкого государственного вмешательства. Это находит свое воплощение, во-первых, в частичном разгосударствлении социальной сферы, во-вторых, в расширении применения рыночных инструментов в функционировании социальных отраслей.

В процессе разгосударствления происходит диверсификация социальных учреждений по формам собственности, условиям предоставления услуг, нацеленности услуг на определенные группы населения.

Вторая основополагающая идея рыночной модели социальной политики - ее селективность, избирательность, ориентация на четко определенные группы населения или на отдельные типичные жизненные ситуации, требующие помощи со стороны государства. Таким образом, государственная социальная политика складывается как бы из двух частей, в зависимости от того, к какой группе членов общества она применяется. Для трудоспособных граждан помощь государства сводится к созданию условий для повышения их трудовой активности и развитию самопомощи. Социальная же помощь со стороны государства или других общественных институтов оказывается гражданам лишь по причинам болезни, несчастного случая, старости и безработицы.

Третья черта рыночной модели социальной политики - ее ориентация на традиционные ценности и социальные институты, такие как семья, местные общины, некоммерческие организации.

Рыночная модель социальной политики легла в основу конкретных шагов правительства Великобритании, возглавлявшимся М. Тэтчер, в середине 70-х годов.

Итак, подводя кратко итог отметим, что социальная политика включает 2 основные функции: экономическую, т.е. стимулирующую экономическую деятельность, и стабилизирующую (социальную), направленную на сохранение стабильности в обществе, чтобы существующий порядок воспринимался как справедливый. Рассогласование этих функций приводит к «маятниковой» социальной политике.

*«Жесткая» модель социальной политики* направлена на стимулирование экономически активного населения и предполагает:

- снижение налогов на доход;
- свертывание социальных программ;
- повышение уровня безработицы;

Такая модель социальной политики была характерна для политики Р. Рейгана в С.Ш.А в 1980-ые годы. Ее последствиями были стабилизация доллара, экономический рост, сбалансированный бюджет.

*Мягкая модель социальной политики* направлена на:

- снижение социальной напряженности, «подтягивание» низших слоев населения;
- повышение налогов на доход;
- увеличение расходов на различные социальные программы;

Эта версия социальной политики была популярна в 1960-1970-ые годы в С.Ш.А. и привела к дефициту государственного бюджета, инфляции и социальному иждивенчеству.

### **3. Типология социальных изменений. Основные формы социальных процессов.**

*Социальное изменение – это переход социальных систем, общностей, институтов и организаций из одного состояния в другое.*

Понятие «социальное изменение» носит общий характер и может конкретизироваться понятием «развитие», которое в узком смысле

означает «необратимое изменение объектов», предполагает переход от простого к сложному, от низшего к высшему.

Из всей совокупности социальных изменений можно выделить следующие типы: циклический, линейный и нелинейный.

*Цикличность* означает повторение тенденций прошлого, но с некоторыми новыми тенденциями. Циклические процессы могут проходить по типу маятника, волновых движений и спиралевидных.

Движение по типу маятника – наиболее простая форма циклического процесса. В качестве примера такого движения можно привести инвестиционную социальную политику, когда средства на развитие социальной сферы общества то увеличиваются, то, наоборот, сокращаются, т.е. возвращаются к первоначальной сумме.

Иллюстрацией волновых процессов в обществе служит, скажем, цикл технических нововведений, который достигает своего волнового пика и вновь идет на убыль, как бы затухает.

Спиралевидный тип является наиболее сложной формой циклических изменений. Спиралевидная динамика определяется по ставшей классической формуле – «возврат якобы к старому, повторение старого на ином уровне». Это такой процесс изменений, когда обновление и устаревание являются лишь частичными. Примером спиралевидного процесса является отношение человека к природе. В первобытные времена природа воспринималась человеком как слепая господствующая сила. С Нового времени по XX век человек благодаря научно-техническому прогрессу обрел новые технологические возможности и счел себя ее покорителем и властелином. И лишь теперь он осознал свою гармоническую связь с природой и необходимость гуманного к ней отношения.

*Линейный* тип социальных изменений рассматривает всю историю человечества как единый и главное – направленный процесс.

Особенность линейной динамики заключается в том, что каждый этап общественного прогресса, каждый этап движения выступает моментом генетического продолжения предшествующего этапа. Линейные процессы частично поглощают в себя свойства предшествующих, обогащают и развивают их. Наиболее ярким выражением линейных представлений являются идеи социального эволюционизма, например теория социальной эволюции Г.Спенсера.

*Нелинейный тип.* В XX веке теории линейных изменений подвергается критике. Реальность доказала, что не существует вечных линейных закономерностей. Линейный тип изменений – один из возможных. Для того, чтобы линейная тенденция сохранялась постоянно, надо, чтобы изменяющийся объект не подвергался воздействию внешних сил или же это воздействие должно быть нейтрализовано таким образом, чтобы социальная система продолжала оставаться в равновесном, сбалансированном состоянии.

Однако общество непрерывно изменяется. Люди, живущие в обществе, занимают определенное место, которое определяется статусом и ролью. Взаимодействие же ролей и статусов происходит по нелинейному типу. Современная синергетика, изучающая стохастический (случайный) характер процессов, оказала большое влияние на развитие гуманитарных наук. Социология подчеркивает, что общество может изменяться самым неожиданным, непредсказуемым образом. Это происходит, когда социальная система не может восстановить свое равновесие с помощью прежних механизмов, а революционная или инновационная активность масс стремится освободиться от всех системно-структурных ограничений. Тогда возникает ситуация, когда перед обществом вырастает проблема выбора своего нового состояния. Такое разветвление или раздвоение называется «бифуркацией». Очень важно сказать, то бифуркация

означает нарушение логики предшествующего развития и ее невозможно предсказать. Общество есть такая система, которая развивается, изменяется не только в силу причинно-следственных связей и отношений. Общество, переживающее бифуркацию, представляет собой хаотическую систему, в которой случайные отклонения (флуктуации) сменяют прежний порядок.

Таким образом, переход общества от одного состояния к другому не всегда носит детерминированный характер, и направление движения может быть непредсказуемо. Исторический процесс – это веер возможных альтернатив, это многовариантность общественного развития, источником которого является энергия, воплощенная в поведении людей.

Социальные процессы могут проходить в форме революции или реформ. Революционные изменения – это такие изменения, которые ломают старое в главном, коренном. Реформы как правило отождествляют с эволюционными, количественными изменениями, которые накапливаются медленно, постепенно. Но между революцией и реформой нет абсолютной грани. Революция охватывает достаточно длительный период, моменты которого нередко протекают в форме эволюции. К тому же революции вообще совершаются порой в эволюционной форме.. Поэтому нужно помнить, что в обществе постепенные количественные изменения и постепенные качественные изменения есть взаимообусловленные и взаимопроникающие звенья одного и того же процесса развития.

Нужно сказать, что пальма первенства в научном объяснении революций принадлежит К.Марксу и Ф.Энгельсу. Нельзя абсолютизировать ни реформу, ни революцию. И социальная революция, и социальная реформа, хотя и различные, но взаимосвязанные стороны социального развития.

#### **Глава 4. Социальная сфера как объект управленческого воздействия.**

1. Понятие социальной сферы.
2. Основные структурные элементы социальной сферы.
3. Направления деятельности и функции органов социальной сферы.
4. Финансовая политика государства в социальной сфере.

## 1. Понятие социальной сферы.

*Социальную сферу можно определить как пространство жизнедеятельности человека, в котором осуществляется физическое, социальное, культурное воспроизводство индивидов, групп и социальных общностей.*

На сегодняшний день социальную сферу нередко отождествляют с экономической, т.е. как социально-экономическая сфера. На процесс взаимодействия этих двух сфер существует две точки зрения.

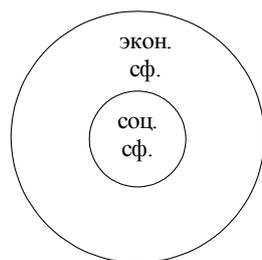


Рис. 1

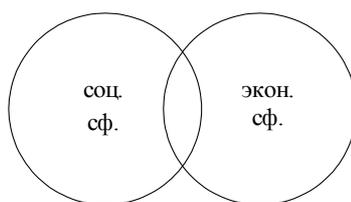


Рис. 2

Согласно 1-ой точке зрения, ключ к решению всех социальных проблем – это нормализация экономических отношений. Сторонники 2-ой позиции считают, что социальная сфера существует автономно от экономической сферы. Экономическая сфера регулируется закономерностями функционирования и развития рыночной экономики (товарообмен, координация финансовых потоков). Поэтому эта сфера приобретает автономное существование от социальной системы и от общества в целом.

В обществе существуют такие сферы отношений, которые не поддаются регулированию рыночными механизмами. Экономическая сфера ориентирована на самовоспроизводство, т.е. работает как бы «сама на себя», обслуживает собственные потребности. Другие сферы общества, не менее важные, оказываются как бы вне этого экономического пространства (такие как образование, здравоохранение, демография и др.). Они находятся вне сферы действия рыночных регулятивных механизмов. Поэтому можно сделать вывод, что социальная сфера образует отдельное пространство и нормальное ее функционирование предполагает наличие определенной инфраструктуры, системы составляющих элементов.

## 2. Основные структурные элементы социальной сферы.

*Демографическая составляющая.*

Функционирование социальной системы предполагает наличие и воспроизводства определенного числа индивидов.

Основные проблемы, существующие в данной области:

- депопуляция, т.е. вырождение нации, преобладание уровня убыли над приростом населения. Например, в России за период с 1994 по 1999 год численность населения снизилась почти на 2 млн. человек.
- Угроза генетическому фонду нации. В нашей стране учеными отмечается тенденция к вырождению популяции, т.к. от 20 до 25% населения являются носителями генетически передаваемых и приобретенных патологий. Таким образом здоровье нации ухудшается.
- Постарение населения. Опыт других стран показывает, что если количество людей в стране старше 60 лет более 16%, то нацию можно считать «старой», с выраженной тенденцией к вымиранию. В нашей стране на 1000 человек трудоспособного населения приходится примерно 730 иждивенцев, включая людей пенсионного возраста, т.е. старше 60 лет.

В результате получается, что демографические проблемы порождают проблемы пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания и др.

#### *Социальное здоровье населения.*

В широком смысле под социальным здоровьем населения понимается способность популяции к расширенному воспроизводству, низкий уровень заболеваемости, особенно материнской, младенческой и детской смертности, отсутствие социальных заболеваний.

Если обратиться к нашей стране, то в последнее время здесь отмечается высокий уровень материнской смертности (примерно 50 на 1000 человек), также большое количество младенческих смертей (среди младенцев в возрасте до 1 года – примерно 85 на 1000 человек), высокий уровень социальных заболеваний, в частности туберкулезом, и заболеваний передающихся половым путем.

Необходимо отметить, что социальное здоровье обуславливается политикой государства в области здравоохранения и его структурной организацией. Многие исследователи считают, что нужно радикально менять политику в области социального здоровья. При этом решающее значение должна иметь профилактика.

#### *Социально-экономическая составляющая.*

Предполагает взаимодействие социальной и экономической сфер. Включает в себя ресурсы, их производство и потребление. Итак, социально-экономическая составляющая подразумевает:

1. Определенный рынок труда, возможность получить работу, трудоустроиться;

2. Трудовую деятельность, в условиях которой происходит производство ресурсов;

3. Определенный уровень доходов, который обеспечивал бы необходимый уровень потребляемых ресурсов;

Этот процесс проходит по следующей схеме:

*Возможность трудоустроиться – трудовая деятельность – доход – приобретение ресурсов и их потребление.*

Характеризуя ситуацию, которая сложилась на рынке труда на сегодняшний день, можно сказать, что он сужается в результате воздействия многих экономических факторов. Поэтому возникает диссонанс между потребностями человека, которые нужно удовлетворить и объемом получаемого дохода. Вследствие чего большая часть населения страны находится ниже прожиточного минимума. Так как объем ресурсов для воспроизводства резко снижается, то соответственно, меняется социально-экономическая структура общества, происходит процесс социально-экономической поляризации. К примеру, по официальным данным в руках 18-20% населения России сосредоточено около 80% всех финансовых ресурсов и капитала; из них 5% - наиболее богатые.

Таким образом, с одной стороны, формируется прослойка богатых, с другой стороны, идет процесс социальной депривации не отдельных групп, а целых слоев населения. Причем как в горизонтальном, так и в вертикальном измерениях.

*Социально-психологическая составляющая.*

Реальным ее показателем может выступать уровень социального самочувствия в обществе. Он включает в себя определенный уровень социальных притязаний и уровень социальной напряженности, тревожности. Рассмотрим факторы, влияющие на уровень социального самочувствия людей.

В качестве первого фактора выступает механизм социального сравнения, когда люди соотносят (оценивают) свое положение с идеальной моделью или с прошлым образом. На оценку человека влияет то, как он соотносит, сопоставляет себя с другими – с теми, кто стоит выше его. Такая социальная поляризация формирует своеобразную шкалу сравнения, которая, носит вертикально-восходящий характер. Неадекватная самооценка человеком себя, как правило, приводит к формированию комплекса социальной неполноценности, чувству социальной неприязни, отторжения, агрессивным тенденциям.

Второй фактор, влияющий на социальное самочувствие, - это оценка поведения элиты данного общества. Под элитой понимаются группы,

задающие образцы поведения. Ориентируясь на поведение элиты люди выстраивают свое собственное поведение.

Третьим является фактор социального терпения/нетерпения. Социальное нетерпение проявляется как результат разрыва между ожидаемым и реальным положением вещей. Например, в начале 90-ых большинство населения лояльно относилось к реформированию общества, т.к. людей связывало общее ожидание эйфории – «невидимая рука рынка расставит все по своим местам». Через некоторое время стал проявляться разрыв, который выражался, в основном, в трех вариантах поведения.

- Самонетерпение. Характеризуется социальным недовольством, реакцией нетерпения, желанием любым способом изменить наличное положение;
- Рациональное терпение. Сторонники такого поведения рассуждают следующим образом: «сейчас жизнь тяжелая, но это временное состояние, нас ждут улучшения»;
- Привычное терпение. Ситуация, когда человек смиряется со своим положением и не предпринимает никаких усилий для его изменения. При таком типе поведения человек думает: «не жили богато, так и не надо начинать». Эта позиция характерна для людей, принадлежащих к социально-депривированным группам.

Социальное самочувствие оказывает значительное влияние на поведение людей, формируя уровень социальной напряженности, который включает в себя уровень преступности, уровень психических заболеваний, количество пограничных состояний, число забастовок и трудовых конфликтов, уровень суицида. Перечисленные переменные взаимодействуют.

#### *Социально-психологическая и социально-правовая компоненты.*

Социально-правовой конструкт играет роль внутреннего конструктора социальной сферы. Правовые нормы выступают в качестве основных механизмов социального конструирования. Например, если рассматривать понятие «инвалидности», то он представляет определенный социально-правовой конструкт. В Постановлении Правительства Р.Ф. от 13 августа 1996 года №965 «Положение о признании лица инвалидом» под «инвалидностью» понимается «стойкое нарушение, снижение или утрата общей или профессиональной трудоспособности вследствие заболевания или травмы, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты».

Формы и способы социально-правового конструирования, которые существуют в данном обществе, определяют характер взаимоотношений

между группами, приоритеты в обществе, дифференцируют социальное пространство. К примеру, такая социальная норма как красота – это некая социальная конструкция, которая принимается большинством членов общества. Упорядочивание отношений в рамках социальной сферы должно опираться на социальную политику и на правовые конструкты. В этом аспекте целью социальной политики является ликвидация дисбаланса между составляющими.

### *Социальная инфраструктура.*

Представляет собой институализированный комплекс, обеспечивающий воспроизводство общества.

В инфраструктуру входят такие элементы: жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт и связь, здравоохранение, просвещение и образование, культурные, спортивные и досуговые организации, органы социальной защиты и социального обеспечения, органы управления на федеральном, региональном и местном уровнях.

Составляющие инфраструктуры различаются по:

1. Своим функциям. Система образования призвана обучать, система здравоохранения – лечить, проводить профилактику заболеваний и т.д.
2. По ведомственной принадлежности. Учреждения образования подчиняются Министерству Образования, учреждения социальной защиты и социального обслуживания – Министерству Труда и Социального развития, медицинские учреждения – Министерству Здравоохранения и т.п.
3. Источникам финансирования и формам собственности. Например, Ж.К.Х. является муниципальной и, отчасти, частной собственностью.

### **3. Направления деятельности и функции органов социальной сферы.**

На сегодняшний день в связи с резкими социальными изменениями возникает целый ряд объективных факторов, настоятельно требующих качественного изменения технологии обработки информации в сфере социальной защите населения. Основные из этих факторов:

— обширность системы правовых норм;

— высокая интенсивность актуализации нормативно-правовой информации как в части содержания отдельных норм, так и некоторых разделов и даже нормативных актов. Объем и сложность нормативно-правовой системы растут быстрее возможностей персонала органов социальной защиты населения овладеть правилами ее практического

применения. Отслеживание распространения изменений правовой системы не удовлетворяет требованию единообразия применения ее в практике решения правоприменительных задач, что может вызывать нарушения гарантированных законом прав физических лиц;

- необходимость налаживания должного учета реальной нуждаемости всех социально незащищенных слоев населения (адресная защита);
- увеличение объемов обрабатываемой информации;
- потребность в мощной информационно-аналитической базе, позволяющей осуществлять контроль расходимых средств, проводить анализ текущего состояния, разрабатывать программы-минимумы и целевые программы;
- постоянное изменение характера задач, стоящих перед органами социальной защиты, оперативное выполнение ими новых функций.

Указанные факторы обуславливают выделение основных направлений деятельности и функций органов социальной сферы. Главными из них являются:

#### *I. Социально-бытовое обслуживание инвалидов.* Предполагает:

1. Учет и распределение специального автотранспорта, мотоколясок и кресел-колясок для инвалидов;
2. Организация санаторно-курортного лечения;
3. Обеспечение инвалидов протезно-ортопедическими изделиями и средствами, облегчающими жизнь инвалидов;
4. Формирование сметы затрат на социально-бытовое обеспечение инвалидов и ветеранов;

#### *II. Пенсионное обеспечение населения.* Включает:

1. Назначение, перерасчет, выплата пенсий и пособий;
2. Контроль за правильностью назначения и выплаты пенсий и пособий;
3. Контроль за поступлением и распределением средств пенсионного фонда;
4. Обеспечение единообразия применения действующего пенсионного законодательства
5. Учет и контроль исполнения пенсионного бюджета

#### *III. Социальная защита малоимущих слоев населения:*

1. Назначение и выплаты социальных пособий;
2. Обеспечение социальной защиты семьи, материнства и детства;

3. Организация социального обслуживания престарелых граждан и инвалидов;
4. Мониторинг контингента социально незащищенных групп населения;
5. Формирование программ социальной помощи малоимущим слоям населения;
6. Контроль за предоставлением льгот и преимуществ малообеспеченным семьям с детьми;
7. Распределение натуральных видов помощи;

*IV. Медицинское освидетельствование и врачебно-трудовая экспертиза инвалидов:*

1. Освидетельствование
2. Учет переосвидетельствования инвалидов по контролю;
3. Анализ медико-социальных причин временной и стойкой нетрудоспособности;
4. Ведение архива медико-социальной экспертизы;

*V. Жизнеобеспечение проживания пенсионеров в домах-интернатах.*

1. Учет материальных ценностей;
2. Система стационарных учреждений;
3. Обеспечение реализации программ по содержанию и развитию сети стационарных учреждений;
4. Медицинское обслуживание;

*VI. Ветераны.*

Ведение картотеки ветеранов;

*VII. Планово-финансовая служба.*

1. Ведение штатного расписания;
2. Формирование сводного фонда заработной платы;
3. Тарификация служащих органов социальной сферы;
4. Составление смет;
5. Контроль за исполнением бюджета;

*VIII. Бухгалтерский учет и контроль.*

1. Бухгалтерский учет, контроль и отчетность по областному бюджету;
2. Учет и отчетность по аппарату управления;

*IX. Нормативно-правовая служба.*

1. Регистрация, систематизация и тиражирование нормативно-правовой и методической документации;
2. Ведение методического кабинета;

*X. Кадры.*

1. Учет и отчетность личного состава структур статотчетности и учет учебы кадров;

2. Подготовка проектов приказов и тиражирование их по структурам;

*XI. Делопроизводство.*

1. Обработка входящей и исходящей корреспонденции;

2. Контроль за сроками исполнения документов;

### **3. Финансовая политика государства в социальной сфере.**

Источники формирования и направления использования финансовых ресурсов социальной сферы представлены на рис. 2.

В условиях переходной экономики сдерживающим фактором развития социальной сферы является дефицит финансовых ресурсов. Он вызван резким сокращением финансирования на федеральном и региональном уровне вследствие экономического спада, несовершенством налоговой политики, недостаточного развития нетрадиционных источников финансирования.

Государственная финансовая политика в социальной сфере предполагает:

- разработку и обоснование концепции финансового механизма, ее специфики для государственного, коммерческого и неприбыльного секторов экономики;
- разработку стратегии и тактики формирования и использования финансов;
- практическую реализацию целей и задач в области финансов, соответствующих действующей в стране социальной политике.

#### **Источники формирования и направления использования финансовых ресурсов социальной сферы.**

*Источники формирования финансовых ресурсов социальной сферы:*

Бюджетные средства всех уровней на текущую деятельность.	Бюджетные целевые заказы	Спонсорские, благотворительные средства	Средства внебюджетных государственных фондов	Доходы от собственной хозяйственной деятельности	Средства благотворительных фондов и некоммерческих организаций соц. поддержки	Кредитные ресурсы
--	--------------------------	---	--	--	---	-------------------

#### **Финансовые ресурсы социальной сферы**

**Направления расходов социальной сферы.**

Материаль	Оплата	Начисления на	Капитальный	Фонды	Капи	Прочие
-----------	--------	---------------	-------------	-------	------	--------

ные и приравненные к ним расходы	труда	оплату труда	ремонт	социального развития	тальные вложения	(отчисления, сборы, налоги)
----------------------------------	-------	--------------	--------	----------------------	------------------	-----------------------------

Финансовый механизм - это система рычагов, посредством которых осуществляется эффективное использование всех видов финансовых ресурсов. В социальной сфере, так же как и в производственной, используются такие методы финансового регулирования, как самообеспечение, субсидирование, налогообложение, кредитование, материальное стимулирование, арендные и лизинговые операции, фондообразование.

Одним из основных источников финансирования социальной сферы выступает бюджет.

Существует 3 основных метода финансирования: самофинансирование, сметное и смешанное

Самофинансирование предполагает обеспечение организаций и учреждений за счет собственных средств.

Сметное финансирование – предоставление денежных средств из государственного бюджета для покрытия расходов учреждений социальной сферы.

Метод смешанного финансирования, когда расходы субъектов хозяйствования компенсируются из государственного бюджета лишь частично.

Бюджетное финансирование может осуществляться либо в форме бюджетных ассигнований, либо в форме бюджетных дотаций.

Бюджетные ассигнования – это суммы денежных средств, выделяемые из бюджета, для покрытия расходов организаций, предоставляющих, в основном, бесплатные услуги.

Бюджетные дотации – это суммы денежных средств, предоставляемых из бюджета организациям социальной сферы, оказывающим платные услуги населению.

Государственное внебюджетное финансирование осуществляется за счет средств, формирующихся из внебюджетных источников, к которым относятся внебюджетные фонды.

В зависимости от уровня управления эти фонды могут быть федеральными и региональными.

Государственное внебюджетное финансирование направлено на реализацию системы социальных льгот для работников, в частности на:

- Удешевление стоимости питания организации;
- Лечение через систему профилакторно-санаторного обслуживания;
- Сервизацию комплекса услуг для детей родителей, работающих в организации и др.

Гранты, выделяемые государственными внебюджетными фондами соответствующего целевого назначения, финансируют проведение научно-исследовательских, экспертных и др. работ в учреждениях социальной сферы. Под грантом понимается финансируемый заказ потребителя в форме безвозмездно выделяемых денежных средств под конкретное мероприятие высокой социальной значимости в условиях конкурсного отбора.

К федеральным социальным внебюджетным фондам относятся: фонд обязательного медицинского страхования, фонд государственного социального страхования, Пенсионный фонд России. На региональном уровне могут создаваться фонды здравоохранения, социальной поддержки малоимущих слоев населения.

Фонд обязательного медицинского страхования создан в России на всех уровнях территориального управления. Его источниками являются средства бюджетов соответствующих территорий, отчисления организаций, личные средства граждан, кредиты, благотворительные взносы, доходы от ценных бумаг и др.

Средства этого фонда используются на:

- Развитие материально-технической базы учреждений здравоохранения;
- Оплату медицинской помощи;
- Субсидирование регионов с целью выравнивания условий оказания медицинской помощи населению;
- Финансирование научных исследований в области здравоохранения;
- Финансовое обеспечение профессиональной подготовки медицинских работников и т.п.

Учреждения здравоохранения получают более 50% финансовых ресурсов за счет средств обязательного медицинского страхования.

Фонд государственного социального страхования – это централизованный фонд денежных ресурсов общегосударственного назначения.

Средства этого фонда используются по следующим направлениям:

- Выплаты пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, единовременных пособий при рождении ребенка, единовременных пособий на погребение;
- Финансирование содержания интернатов для престарелых и инвалидов, санаторно-курортного обслуживания граждан и их детей, обучения и переобучения детей-инвалидов с последующим их трудоустройством и др.;

В соответствии с законодательством Р.Ф. выплата пенсий и отдельных видов пособий производится за счет средств Пенсионного фонда России.

Средства Пенсионного фонда используются на следующие цели:

- Выплата государственных пенсий (трудовых, по возрасту, по инвалидности, по случаю потери кормильца, за выслугу лет);
- Выплата пособий по уходу за ребенком в возрасте старше полутора лет;
- Оказание материальной помощи престарелым и нетрудоспособным гражданам;
- Повышение размера пенсии в связи с изменением индексов стоимости жизни и повышением заработной платы;
- Участие в финансировании программ по социальной поддержке престарелых, инвалидов, детей и др.;

## **Глава 5. Предпринимательство в социальной сфере.**

1. Предпринимательство и его роль в социальной сфере.
2. Особенности государственного и частного предпринимательства.
3. Факторы, влияющие на предпринимательскую деятельность.
4. Разработка бизнес-плана социальной сферы.

### **1. Предпринимательство и его роль в социальной сфере.**

*Предпринимательство можно охарактеризовать как инициативную самостоятельную деятельность собственника, направленную на получение прибыли под свой риск и имущественную ответственность. Оно может осуществляться в разных сферах экономики как с привлечением, так и без привлечения лиц наемного труда. Для развития предпринимательской деятельности важное значение имеет предпринимательская среда – это совокупность*

общественных институтов и условий, правовых норм, систем государственной поддержки, специальная инфраструктура для предпринимательства, т.е. все то, что обеспечивает дальнейшее становление и развитие предпринимательства.

Одним из направлений предпринимательской деятельности является малое предпринимательство, или малый бизнес. Он наиболее характерен для социальной сферы.

Понятие малого предпринимательства связано, прежде всего, с критерием величины предприятия. Исходя из этого, отнесение предпринимательства к малому может производиться по оценке объема прибыли, по объему товарооборота, по числу занятых. В действующем законодательстве Российской Федерации наиболее значимым критерием принят учет численности.

В законе «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» предлагается относить к малым предприятиям те, которые имеют численность занятых:

- в промышленности - до 200 чел.;
- в строительстве - до 100 чел.;
- в оптовой торговле - до 50 чел.;
- в сельском хозяйстве - до 50 чел.;
- в науке и непроизводственной сфере - до 25 чел.;
- в розничной торговле - до 15 чел.

К настоящему времени малое предпринимательство заняло довольно существенное место в экономике России. Наибольшее распространение оно получило в таких отраслях, как розничная торговля и сфера услуг. Заметное место малое предпринимательство занимает в строительстве, сфере аудита, страховании. Значительное количество малых фирм и отдельных предпринимателей участвуют в городском хозяйстве, здравоохранении, науке.

Предпринимательство выполняет важные социально-экономические функции в обществе, в отдельных его подсистемах. Прежде всего, нужно выделить роль малого предпринимательства как гибкой быстро реагирующей сферы экономики в удовлетворении изменчивого потребительского спроса и установлении определенного равновесия на потребительском рынке. Малое предпринимательство с успехом решает проблему быстрой доставки к конкретному потребителю малых и средних партий товаров и предоставления услуг, исходя из самых разнообразных потребностей. Оно весьма успешно осуществляет

поиск необходимого товара как на отечественном, так и на мировом рынке.

Малое предпринимательство в принципе по своей природе наиболее эффективно в использовании малого ресурсного потенциала - незанятые и устаревшие основные фонды, вторичные ресурсы, отходы, специфические ресурсы городской среды (которые ранее практически не использовались), мелкие незанятые земельные участки.

Исключительно важна роль малого предпринимательства в создании новых рабочих мест. Здесь оно в значительной мере компенсирует сокращение занятости на крупных государственных и просто убыточных предприятиях всех категорий. Рабочее место в малом предприятии не требует больших затрат, может быть организовано везде, в том числе на дому. В связи с этим значительна его роль в обеспечении занятости инвалидов, женщин, пожилых людей. Малое предпринимательство, как показывает практика ряда стран, играет очень важную роль в производстве ряда общественно необходимых товаров и услуг. Это производство многих предметов домашнего обихода, одежды, определенных продуктов питания, различные виды ремонтных работ, строительные услуги, оказание самых разных видов услуг в рамках социальной помощи населению, организация спортивного и культурного досуга граждан.

Основными предпосылками развития предпринимательства в социальной сфере являются:

- правовая база, создающая возможности для занятия этим видом деятельности;
- изменение отношений собственности смещение акцента деятельности субъекта (предпринимателя) в сторону получения прибыли;
- резкое сокращение финансовых средств, поступающих из бюджета в социальную сферу;
- появление обеспеченных слоев населения, которые формируют платежеспособный спрос на ряд новых услуг в социальной сфере.

Кого же можно назвать предпринимателем? Предприниматель - это хозяйствующий субъект, организующий деятельность по производству продукции или оказанию услуг за счет собственных и (или) привлеченных средств с целью получения прибыли.

Отличительными признаками предпринимателя являются:

- участие в формировании первоначального капитала;
- участие в управлении предприятием;

- материальная ответственность за результаты деятельности;
- право принимать решения при выборе стратегии развития;
- право распределения и использования прибыли;

В социальной сфере предпринимательство развивается по следующим направлениям:

- дополнительные услуги в рамках основной деятельности (например, создание компьютерных курсов в школе с целью обучения пользователей компьютеров, организация групп иностранных языков, использование спортивных сооружений в коммерческих целях);
- услуги, связанные с основной деятельностью (например, университет продает изданные им пособия);
- услуги, не связанные с основной деятельностью (сдача в аренду помещений и оборудования).

## **2. Особенности государственного и частного предпринимательства.**

Социальная сфера имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать предпринимателям.

На развитие и специфику предпринимательской деятельности решающее влияние оказывает характер собственности.

В соответствии со статьей 212 Гражданского кодекса РФ в России существуют частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности.

Главная особенность государственных предприятий заключается в том, что они не являются собственниками своего имущества. В отличие от частных предприятий в государственных это право остается за государством.

Государственные федеральные и муниципальные унитарные предприятия имеют право хозяйственного ведения, а федеральные казенные предприятия - право оперативного управления.

В соответствии со статьей 295 Гражданского кодекса РФ предприятие не имеет права лично продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать его в залог или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника (государства). Государство имеет право на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении и контролирует деятельность предприятия.

Для решения региональных задач создаются муниципальные предприятия. Сфера их деятельности связана с обслуживанием жилого фонда, предоставлением населению коммунальных, медицинских, социально-культурных услуг. Основой деятельности этих предприятий является имущество, находящееся в муниципальной собственности, но переданное предприятию в хозяйственное ведение.

В результате приватизации значительная часть собственности организаций социальной сферы перешла из государственной в частную или смешанные формы. В то же время в ряде отраслей, и, в первую очередь, в здравоохранении, образовании, культуре большинство учреждений остались в федеральной или муниципальной подчиненности.

Поэтому в социальной сфере предпринимательство осуществляется на базе различных видов собственности (федеральной, муниципальной, частной и смешанной).

Таким образом, *государственное предпринимательство* можно определить как предпринимательство, которое осуществляется на предприятиях муниципальной подчиненности, под непосредственным контролем и при участии государственных служащих с сохранением основного профиля деятельности предприятия.

Так, если предприятия производственной сферы можно перепрофилировать, и государство в большинстве случаев не будет этому препятствовать, то перепрофилирование предприятий социальной сферы ограничено, а в некоторых отраслях, например в образовании, здравоохранении, практически запрещено.

Частное предприятие обладает большей самостоятельностью в выборе видов деятельности и является собственником имущества. Частный бизнес в социальной сфере имеет большие возможности привлекать квалифицированных специалистов (высокая оплата труда, удобный график работы и т.д.). Частный бизнес в отличие от государственного более мобилен и широко применяет методы маркетинга, затрачивает большие средства на рекламу (туристические, медицинские фирмы). Обслуживает, как правило, спрос состоятельных, платежеспособных слоев населения.

Государственное предпринимательство в социальной сфере имеет высокий имидж (в образовании, здравоохранении) и определенные налоговые льготы, что позволяет успешно конкурировать с частными предприятиями.

Государственные учреждения рассчитаны на более однородный спрос; реализуют социальные программы, направленные, как правило, на крупные группы населения, объединенные общими характеристиками

(пенсионеры, социально неблагополучные группы). В своей деятельности данные учреждения ориентированы на доступность услуг.

### **3. Факторы, влияющие на предпринимательскую деятельность.**

В социальной сфере предпринимательство осуществляется путем оказания услуг населению, что обуславливается такими факторами как нормативная база, труд, капитал, информация.

1. *Нормативная база* состоит из:

- законодательных норм о возможных видах предпринимательской деятельности;
- налогового законодательства;
- законодательных норм авторского права;
- законодательства о правах потребителей.

В настоящее время предпринимательская деятельность в социальной сфере осуществляется на базе различных организационно-правовых форм. Такие формы для юридических лиц определены Гражданским кодексом Российской Федерации.

Организационно-правовые формы влияют на характер прав юридического лица на имущество.

Право собственности является наиболее полным из вещных прав и поэтому наиболее прочной правовой основой предпринимательской деятельности. Право частной собственности - основа рыночного механизма, однако дело не только в том, какая форма собственности на предприятии, но прежде всего в эффективном управлении, в рентабельности и развитии организации.

Права предпринимателей как собственников реализуются при осуществлении пользования, владения и распоряжения имуществом.

*Пользование* состоит в производственно-хозяйственной эксплуатации имущества, сдаче имущества в аренду или передаче его в залог, что обеспечивает получение прибыли, т.е. достижение цели всякого предпринимательства.

*Владение* имуществом применительно к предпринимательству означает включение имущества в состав объектов производственно-хозяйственной эксплуатации, их принадлежность к сфере хозяйствования собственника.

*Распоряжение* является самым важным правом для предпринимателя. Распоряжение имуществом может быть осуществлено путем его продажи, обмена и т.д.

Предприниматель может осуществлять любые виды деятельности, определенные уставом предприятия, кроме запрещенных законом.

Определенные виды деятельности разрешены только государственным предприятиям (продажа оружия, наркотических средств, лечение больных, страдающих опасными инфекционными и онкологическими заболеваниями и др.).

Существуют различные льготы по налогам на прибыль, добавленную стоимость, имущество которые создают более благоприятные условия для развития предпринимательской деятельности. Кроме государства, значительную часть налоговых льгот предоставляют муниципальные власти в пределах имеющихся у них полномочий по регулированию размера налогов.

Авторское право оказывает большое влияние на развитие предпринимательства. Охрана авторских прав на созданные и используемые произведения литературы, науки и искусства дает возможность предпринимателям получать прибыль, издавая или иным образом тиражируя указанные произведения.

Развитие вторичных рынков - продажи видеокассет кинофильмов, видеозаписей лучших спектаклей, видеоигр, лазерных дисков с записями музыкальных произведений требует активного применения инструментов охраны не только имущественных (авторское вознаграждение), но и неимущественных авторских прав (право на имя, изображение, торговую марку, товарный знак и т.д.). Большое значение для бизнеса играют авторские права на изобретения, «ноу-хау», которые подтверждаются патентами, лицензиями и позволяют получать прибыль не только от их использования в социальной сфере, но и от перепродажи другим предпринимателям. Телевизионные компании, например, продают право использования образов популярных персонажей детских передач в изготовлении игрушек, создании клипов и т.д.

## *2. Труд*

Необходимо отметить, что высокая эффективность малого бизнеса в социальной сфере, его низкая фондоемкость и преобладание в структуре его ресурсов интеллектуального, творческого человеческого капитала вызывают активный интерес предпринимателей.

Низкий уровень заработной платы в ряде отраслей социальной сферы также вызывает рост предпринимательской активности в рамках вторичной занятости (в виде различных работ по совместительству в малом бизнесе: информационно-консалтинговые, юридические, аудиторские и другие услуги).

Предпринимательство открывает большие возможности для самореализации личности. Самореализация личности в социальной сфере связана с возможностями открыть свое дело, применить собственные изобретения, ноу-хау и т.п. для бизнеса с целью получения прибыли. Например, известный врач-предприниматель Святослав Федоров успешно реализовал свои предпринимательские идеи и изобретения, создав всемирно известное частное предприятие МНТК «Микрохирургия глаза».

### *3. Капитал.*

Капитал - это здания, сооружения, оборудование и денежные средства, необходимые для осуществления предпринимательской деятельности.

Капитал функционирует в различных видах предпринимательства: государственном, частном и смешанном, что вызывает существенные отличия в эффективности его использования.

Частный бизнес стремится к высокой норме прибыли и максимальной скорости оборачиваемости вложенного капитала, в отличие от государственного предпринимательства, где излишний контроль и регламентация замедляют эти процессы.

Необходимо отметить различный уровень фондоемкости отраслей социальной сферы: розничная торговля, туризм и др. имеют относительно низкую фондоемкость, что дает возможность оперативно реагировать на изменение ситуаций на рынке, изменять вид деятельности предприятия, а в итоге получать более высокую прибыль.

Ряд других отраслей социальной сферы таких как образование, культура, здравоохранение имеет высокую фондоемкость, что вызывает финансовые проблемы. Организации пытаются решить их путем предпринимательской деятельности. Например, художественные музеи, филармонии, театры сдают в аренду помещения для проведения коммерчески выгодных выставок, продают книги, альбомы и др.

### *4. Информация.*

Информация - это сведения, которые снижают степень неопределенности наших знаний о тех или иных объектах или процессах.

**Информатизация** предусматривает использование информационных технологий, создание информационных систем, позволяющих эффективно поддерживать предпринимательскую деятельность. Процесс личных контактов и поиск информации в бизнесе становится более оперативным и эффективным за счет применения различных компьютерных сетей, радиотелефонов и пейджинговой связи.

Процесс информатизации и создания информационной среды включает в себя: создание информационной техники и технологий, обеспечивающих производство, обработку и распространение информации; разработку инфраструктуры; производство самой информации, информационных продуктов и услуг.

Информатизация и компьютеризация общества сопровождаются переходом на **новые информационные технологии** в различных областях бизнеса. Новые информационные технологии - технологии компьютерной обработки, передачи, распространения информации, создания вычислительных и программных средств. Компьютеризация - важный элемент информатизации, который позволяет значительно ускорить процессы обработки информации и включает в себя компьютерную технику, технологии (электронные таблицы, экспертные системы, базы данных, компьютерные сети и т.д.) и подготовку специалистов для работы с компьютерными системами.

Информатизация бизнеса в стратегическом и тактическом плане реализует технологические, экономические и социальные цели:

1. Технологические цели информатизации состоят в снижении трудоемкости процессов использования информационного ресурса, а также повышения их надежности и оперативности.

**Информационным ресурсом** являются формализованные идеи и знания, различные данные, методы и средства их накопления, хранения и обмена между источниками и потребителями информации.

2. Экономические цели информатизации состоят в получении, обработке и применении информационного ресурса для повышения эффективности использования всех ресурсов бизнеса: трудовых, материальных, энергетических, финансовых и производственных.

3. Социальные цели информатизации состоят в улучшении качества и расширении ассортимента социальных услуг, предоставляемых потребителям за счет использования информационных технологий в социальной сфере, а также достижения оперативности и обоснованности политических и экономических решений. Информатизация играет важную роль в социальной сфере. Многие услуги социальной сферы являются результатом передачи информации.

#### **4. Разработка бизнес-плана организаций социальной сферы.**

Для отраслей социальной сферы, так же как и производственной, любое мероприятие, требующее вложения средств, должно начинаться с разработки документа, называемого *бизнес-планом*.

*Требования к бизнес-плану.* Бизнес-план должен содержать:

- конкретное представление о том, как будет функционировать предприятие, какое место оно займет на рынке;
- все производственные характеристики будущего предприятия, детально описывать схему его функционирования;
- раскрывать принципы и методы руководства предприятием;
- содержать программу управления финансами, без которой невозможно начать любое дело и обеспечить его эффективность;
- показывать перспективы развития производства инвесторам и кредиторам.

Бизнес-план используется для:

- принятия основных решений на этапе становления организации;
- обеспечения доступа к источникам займа;
- оценки результатов деятельности организации;
- корректировки прогнозов;
- определения потребности в денежных средствах;
- повышения эффективности управления;

Бизнес-план является также инструментом стратегического планирования, которое предполагает разработку общего направления развития организации. Любая организация социальной сферы создается для какой-либо определенной цели, являющейся основой ее существования, а все дальнейшие действия направлены на реализацию поставленной цели.

Таким образом, можно выделить два уровня бизнес-планирования. Во-первых, стратегическое планирование, позволяющее устанавливать или видоизменять цель создания организации, оценивать ее положение на текущий момент, решать, какой хотели бы видеть фирму ее учредители через три - пять лет. Оно позволяет также намечать, что нужно сделать, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в желаемое состояние. Во-вторых, бизнес-планирование, представляет собой тщательную проработку реализации конкретного мероприятия, детализацию отдельного этапа стратегического плана.

I. Бизнес-план начинается с раздела, называемого *резюме*. Этот раздел составляется в самом конце работы над бизнес-планом. Он содержит основные сведения о предполагаемых мероприятиях и является преамбулой к основной части документа. Раздел небольшой. Желательно, чтобы он занимал не более двух машинописных страниц.

Раздел этот очень важен потому, что он должен произвести благоприятное впечатление на предполагаемых инвесторов. Прочитав резюме, инвестор или начнет изучать бизнес-план дальше, или отклонит проект сразу, не вдаваясь в детали.

При этом его интересуют прежде всего два вопроса: что он получит в результате успешной реализации проекта и каков риск потери денег?

Резюме содержит следующие сведения:

- что именно предполагается сделать (суть проекта);
- за счет чего осуществляется проект (каковы источники финансовых и других ресурсов);
- чем данный вид продукции или услуг лучше других;
- основные финансовые результаты на период планирования: прогноз объема реализации в натуральных единицах, выручка от реализации продукции, общая стоимость проекта или затраты, прибыль, рентабельность вложений, сроки возврата заемных средств.

II. Основная часть бизнес-плана начинается с *раздела, посвященного описанию товаров или услуг*, для производства которых задумывается проект.

Выбор товара или услуги - задача очень сложная. Теория и практика рыночного хозяйства свидетельствует о том, наиболее правильным является подход, при котором в основу выбора заложен критерий обеспечения конкурентоспособности. При этом выделяют два типа конкурентных преимуществ: низкие издержки и монопольное положение.

Под *низкими издержками* понимается способность фирмы разрабатывать, производить и продавать продукцию более эффективно, чем ее конкуренты. Это означает, что предприятие организует весь цикл производства - от разработки новой услуги до ее сбыта - в более короткие сроки и с меньшими затратами. Следует учесть все стадии производства новой услуги - от идеи до получения выручки от ее реализации. На каждой из этих стадий необходимо добиться выигрыша по сравнению с конкурентами, иначе, получив экономию на какой-либо одной стадии, предприниматель рискует потерять свои преимущества, проиграв на другой.

Под *монопольным положением* понимается способность получать более высокую цену по сравнению с конкурентами за счет умения выделяться среди производителей и распространителей аналогичной услуги.

Выбор стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает организации социальной сферы. Разумеется, эта стратегия не является раз навсегда заданной. В процессе развития предприятия становится ясно, во что следует вкладывать средства исходя из ситуации на рынке.

Конкурентные преимущества делятся на преимущества низкого и высокого порядка. К преимуществам низкого порядка относятся возможности использования более дешевого сырья, материалов, рабочей силы. Эти преимущества являются неустойчивыми, ими могут воспользоваться и конкуренты, они не могут обеспечить длительного лидерства. К преимуществам высокого порядка относятся уникальная технология, высокая квалификация специалистов. Эти преимущества могут обеспечить длительный успех на рынке, они устойчивы и достаточно долговечны. Особо следует сказать о таком виде конкурентного преимущества, как **хорошая репутация фирмы**. Хорошая репутация зарабатывается годами успешной работы, она требует крупных затрат на свое поддержание, но и дает отдачу в течение длительного времени. Репутация относится к конкурентным преимуществам высокого порядка.

Итак, во втором разделе бизнес-плана содержатся следующие сведения:

- какие потребности может удовлетворить данный вид услуг;
- каковы особенности услуги, чем она отличается от других, уже существующих;
- насколько долго эта услуга будет новинкой на рынке;
- какие патенты или лицензии следует приобрести для производства этой услуги;
- оценка конкурентоспособности.

III. Исследование рынка. Предполагает ряд шагов:

1. **оценка его потенциальной емкости**, то есть определение общей стоимости аналогичных услуг, которые потребители данного региона могут купить в течение того или иного периода. Емкость рынка зависит от социальных, климатических, национальных и экономических факторов. Среди последних выделяются уровень доходов потенциальных покупателей, структура расходов их бюджетов, темпы инфляции.

2. **оценка доли рынка**, которую в принципе может охватить данная организация социальной сферы. В результате определяется примерное количество клиентов и максимально возможный объем реализации услуги, на которые можно рассчитывать в месяц (год).

При исследовании потенциальных покупателей их группируют по наиболее важным характеристикам. Такие группы покупателей составляют сегменты рынка. Сегментацию рынка используют для того, чтобы выбрать группу покупателей, на которую будет ориентироваться организация.

3. *прогноз объема продаж услуги и ее примерной цены*, по которой покупатели будут потреблять услугу. Для этого в бизнес-плане необходимо отразить следующую информацию о конкурентах:

- какие организации производят аналогичные услуги;
- качество, основные характеристики услуг конкурентов;
- цены, ценовую политику конкурентов;

Оценивая конкурентов, необходимо уделить внимание достоинствам и недостаткам их услуги.

Практика показывает, что в конкурентной борьбе побеждает тот, кто может предложить потребителю именно то, что он хочет. Обычно принято использовать два основных направления конкуренции: ценовую конкуренцию и конкуренцию качества. Ориентиром должны служить потребности клиента.

IV. Разработка плана маркетинга, к основным элементам которого относятся:

- схема распространения услуг;
- ценообразование;
- реклама и другие методы стимулирования продаж.

V. В разделе, посвященном производству услуги, указывают:

- где будет организовано производство услуги: в действующей или во вновь созданной организации;
- какие ресурсы необходимы для производства услуги;
- возможна ли кооперация в производстве услуги: с кем. на каких условиях;
- какое оборудование потребуется, когда, где его предполагается приобрести, по каким ценам;
- каков алгоритм производства услуги, включая точки контроля качества.

Каждый из этих подразделов содержит расчет расходов на производство услуги.

VI. Раздел, посвященный *организации производства и кадрам*, включает:

- требования к специалистам, их образованию, квалификации, опыту работы;
- сведения о заработной плате, условиях труда и правилах найма на работу;
- способы привлечения специалистов.

Определяя численность и состав будущего персонала предприятия, следует иметь в виду, что квалификация работников, их опыт и отношение к работе - важнейшие составляющие успеха.

Особо оговариваются условия оплаты высшего руководящего звена: будет ли применяться система участия в прибылях или как оплата труда зависит от других конечных результатов деятельности организации.

Для крупных организаций необходимо привести в бизнес-плане организационную схему, содержащую состав и порядок взаимодействия служб, наметить координацию и контроль их деятельности, документооборот и обмен информацией.

VII. *Финансовый план* обобщает данные всех предыдущих разделов и представляет их в стоимостном выражении.

Этот документ представляет собой таблицу, содержащую информацию о доле рынка, которую предполагается завоевать продукцией предприятия.

На основании маркетинговых исследований строится прогноз объемов реализации услуги.

## **Глава 6. Организация в социальной работе.**

1. Понятие организации.
2. Функции организации в сфере социальной работы.
3. Социальная служба как институциональная основа управления.
4. Информационные технологии в организационном управлении.
5. Процедура организации социальной работы на практике.

### **1. Понятие организации.**

Термин **организация** употребляется в трех значениях.

Во-первых, под организацией понимается *социальный институт* как некое искусственное объединение индивидов и групп, занимающих определенное место в обществе и предназначенных для выполнения

определенных целей (государственная организация, общественный институт, предприятие и т. п.).

Во-вторых, *состояние упорядоченности*, порядка той или иной совокупности предметов, явлений: внутренняя форма, некая безличная структура.

В-третьих, *процесс управления*, организаторская деятельность, по созданию состояния упорядоченности или целостной системы, предполагающая распределение функций, налаживание и координацию связей. В данном аспекте организация понимается как процесс воздействия на какой-то объект.

Основа деятельности любой организации – это ее цель, как некий планируемый результат. Можно выделить 3 основные группы целей:

1. *цели-задания, внешние цели*; когда функции организации определяются вышестоящими органами или формируются в рамках самой организации и направлены на изменения во внешней среде.
2. *цели-ориентации*, включающие общие и частные интересы работников.
3. *цели системы* направлены на обеспечение стабильности, целостности организации и на ее самовоспроизводство.

Функционирование любой организации как социальной системы связано с согласованием выделенных групп целей. Оно подчиняется закону Паркенсона: цели системы всегда выдвигаются на первый план, а цели-задания – на второй. Поэтому главная задача социального управления состоит в согласовании этих целей, выделении таких, которые интегрировали бы внешние и внутренние цели.

Организационная деятельность в современных условиях невозможна без создания социальных организаций. Различаются две формы организации – **формальная** и **неформальная**, соответственно и два типа организаций.

Первый из них основан на административных принципах, определении рабочих мест, функциональных обязанностей, прав и полномочий. Такая организация обычно называется скалярной и выполняет функции ориентирования, нормирования и внешнего контроля, интеграции рабочих мест и работников для достижения институциональных целей.

Общие принципы таких организаций:

- 1) общая институциональная цель деятельности;
- 2) устойчивые нормативные связи между членами организации, установленные правила, порядок взаимодействий, сложившаяся организационная структура;

- 3) взаимодействие с внешней средой;
- 4) использование ресурсов для достижения целей.

Организационная структура характеризуется разделением труда, специализированностью подразделений, иерархичностью и упорядоченностью использования ресурсов.

К числу ресурсов формальной организации относятся труд, оборудование, денежные средства, земля, капитал и человеческий ресурс. Неформальная оргструктура складывается исходя из принципов **эргономики**. По эргономике, основной закон построения оргструктуры – закон обязательного соответствия прав, полномочий, ответственности, личных и профессиональных качеств работника содержанию выполняемых функций. Законы и принципы оргструктуры незыблемы, но в нее приходит личность, творческий исполнитель соответствующих функций, носитель прав, полномочий, ответственности, который реализует их на основе профессиональных знаний законов и принципов управления и своих индивидуальных свойств (воли, характера, физического и нравственного здоровья, интеллектуальных способностей, памяти и т. п.).

Конец XIX – начало XX вв. остро поставили вопрос о включении социального ресурса в число важнейших регуляторов организационных отношений. Несомненно, гармонизация творческих усилий людей, создание возможностей для их реализации в большей мере – функция неформальной сферы. Рациональное сочетание формальных и неформальных структур в организации – один из путей решения этой проблемы. Организация все в большей мере понимается не только как система функций, нормативов, но и как **сфера межгруппового и межличностного взаимодействия**.

Неформальная организационная структура может при определенных условиях потеснить формальную. Сегодня ученые считают, что знание и понимание человека, возможностей его поведения в организации – важнейший элемент современной управленческой и организационной культуры, суть менеджерской революции. Поэтому в науке разрабатываются технологии построения сильных социальных организаций, включающих формальные и неформальные структуры.

Особое значение приобретают задачи обучения менеджеров теории и практике поведения человека в организации, пониманию законов раскрытия творческого потенциала людей, самоменеджмента, культуры человеческого общения и т. п. Возникает социальная отрасль знания, занимающаяся разработкой технологий не только обучения менеджеров, но и выдвижения в их ряды наиболее талантливых и одаренных людей. В разных странах существуют различные системы:

специальные средние и высшие школы управления, частные и государственные лицеи, колледжи, отбирающие и формирующие новый тип предпринимателя, который резервируется из «золотого фонда» нации. Управление становится самостоятельной и самой трудной профессией, где особенно ценятся такие черты личности, как творческий склад ума, способность стратегически мыслить, объединять энергию многих, склонность к инновациям и т. п.

Управленцы изучают принципы и технологии проектирования «успешных организаций», которые способны обеспечить ее эффективное функционирование и развитие в жесткой конкурентной среде.

К их числу относятся:

- технологии разработки стратегий организаций и долгосрочного ориентирования во внешней среде;
- выдвижение и реализация социальных целей.

Организационная стратегия все в большей мере направлена на то, чтобы сокращать средства сильных административных воздействий, запретительных механизмов и постепенно расширять зону использования внутренних сил самой организации (традиций, законов, ценностей), мотивации трудом и т. п.

В каждой крупной организации становятся нормой управления разработка приоритетной стратегии ее социального развития, утверждение социального проекта, исследование главных социальных ресурсов и разработка пакета социальных технологий, направленных на своевременное разрешение возникающих конфликтов, развитие персонала управления и постоянное инновирование целей организации. Для достижения этих целей организации используются как собственные научные подразделения, так и возможности различных научных центров, отдельных ученых, которые профессионально занимаются вопросами управленческого консультирования, оптимизации управленческой деятельности управленцев. Этому служит специальная отрасль научного знания – **организационная культура**, которая может быть понята как часть **управленческой культуры**, сосредоточившая свое внимание на создании и проектировании формальных и неформальных организаций, на понимании сложившихся в них норм, обычаев, традиций, индивидуальных и групповых интересов, на изучении особенностей поведения человека в организации, стиля управления, показателей удовлетворенности работой, уровня взаимного сотрудничества, сплоченности людей вокруг целей организации и т.п.

Организационная культура и управленческий интеллект как общества в целом, так и каждой его подсистемы – важнейшее условие выхода из кризисных ситуаций. В организационной деятельности работники управления, органы управления, социальные организации вступают в особого рода отношения – организационные, выполняют

важную часть управленческой работы, без которой не может быть принято и реализовано управленческое решение. Организационные отношения разделяются на регулирующие **субординационные, координационные, контрольные**.

Сохранить и поддержать, усовершенствовать и развить состояние упорядоченности самой системы управления – функции регулирования, действия человека, его операции по выполнению этой функции – это основной вид управленческого труда – труд по регулированию системы.

**Отношения субординации** представляют собой систему связи между руководителями и подчиненными. Они разделяются на **линейные и функциональные**. При линейном виде связи осуществляется исполнение (распорядительство – подчинение).

Такая связь характерна для вышестоящих и нижестоящих руководителей и органов управления. **Линейная форма** характеризуется выполнением указаний только своего руководителя.

**Функциональная форма** организационных отношений осуществляется на основе специализации организационных работ, выполняемых на основе указаний квалифицированных специалистов. При этой форме отношения руководства и подчинения строятся по определенным группам проблем, требующих при их решении специальных знаний.

При этой системе отношений решения принимаются либо линейным руководителем на основе рекомендаций специалистов (при линейно-штабной организационно-структурной структуре органа), либо функциональным руководителем (при линейно-функционально-организационной структуре органа управления).

Организационные отношения **координации** направлены на согласование действий разных органов управления, работников, сопоставление целей и задач разных уровней, ресурсов, форм и методов деятельности, взаимное приспособление для достижения главных целей. Необходимо подчеркнуть, что способность строить эффективные системы управления, динамично развивающиеся и адекватно реагирующие на изменения внешней и внутренней среды, во многом зависит от профессионализма всех уровней управления.

## **2. Функции организации в сфере социальной работы.**

Существует целый комплекс функций организаций социальной сферы, которые можно отнести к трем основным направлениям:

- удовлетворение человеческих потребностей;
- социальная адаптация;
- интеграция общества;

Удовлетворение человеческих потребностей предполагает формирование предметно-культурной сферы, определенной среды обитания, необходимой для нормальной жизнедеятельности людей, оказание социальной помощи и поддержки, организацию отдыха, психологическую и медико-социальную помощь, лечебные услуги и т.п.

Функция социальной адаптации заключается в создании условий, необходимых для самостоятельного решения проблем, мероприятия по социальной реабилитации индивидов, изменении социальной среды, направленном на восстановление адаптационного потенциала всего населения и, в особенности, нуждающихся групп, направленном воздействии всех социальных институтов на формирование новых типов социального взаимодействия.

Функция интеграции общества должна включать в себя социальный контроль и анализ происходящих процессов, предотвращение негативных последствий, управление социальными процессами, формирование идеологии воздействия на общественное мнение, т.к. ни одно сообщество не может существовать без идеологии.

Вообще, в различных организациях древо функций различно, но можно перечислить основные **внутренние функции**, реализующиеся в любой **организации**, независимо от сферы и профиля.

- Планирование как определение целей деятельности, средств и методов для реализации этих целей;
- Структурирование (организация) – это формирование организации как системы, проработка ресурсного обеспечения, формирование организационной культуры, которая должна быть гибкой, чувствительной к изменениям;
- Мотивация как система активизации персонала, экономического и морального стимулирования;
- Координация, т.е. согласование работы всех звеньев;
- Контроль – количественная и качественная оценка результатов деятельности всех звеньев;

### **3. Социальная служба как институциональная основа управления.**

Социальная служба является одним из основных типов социальных организаций. В качестве институциональных признаков социальной службы необходимо отметить следующие:

А) правовой статус или правовое закрепление деятельности учреждения с помощью типовых и оригинальных положений, регламентов;

Б) организационное построение учреждения, которое может быть типовым и оригинальным, в котором отражается специфика условий, особенности;

В) практическое выполнение определенных функций, исходя из правового статуса и организационной структуры;

Таким образом, в институциональной основе существует три составляющих: правовой статус, организационная структура и комплекс функций.

К середине 90-ых в России сложились следующие виды социальных служб: государственные, коммерческие, смешанные, службы, работающие при благотворительных фондах, религиозных и общественных организациях. Ими выполняются следующие виды социального обслуживания: а) материальная помощь, б) помощь на дому, в) постоянное обслуживание в условиях стационара, г) предоставление временного приюта, д) организация дневного пребывания в учреждениях социального обслуживания, е) консультативная помощь, ж) социальный патронаж семей, детей, пожилых людей и инвалидов, з) социальная реабилитация граждан, в том числе несовершеннолетних, с девиантным поведением, лиц, вернувшихся из мест лишения свободы, и) социальная помощь детям, оставшимся без попечения родителей, к) организация торгового обслуживания, социально-бытовых и ритуальных услуг.

Необходимо отметить, что существуют общие функции управления, такие как планирование, организация, стимулирование, мотивация, учет, контроль, и конкретные функции. В процессе управления организацией часто возникают проблемы именно в области конкретных функций, связанные с определением состава функций, их увязкой с организационной структурой, закреплением функций с помощью регламентов – положений о подразделениях и должностных инструкций. Для этого существует организационный механизм распределения и закрепления функций – организационно-исполнительная система (ОИС).

Ее основное предназначение – создание определенности в работе: кто, что и к какому сроку должен сделать. ОИС включает следующие элементы:

- Цели, задачи, т.е. что необходимо достичь, выполнить;
- Участники – кто будет выполнять работу;
- Функции, обязанности, т.е. что можно и нужно делать;
- Ответственность – это оценка действий, которая является гарантией выполнения работы;

- Срок, к которому необходимо выполнить работу;

ОИС используется как при формировании, уточнении организационной структуры, так и в повседневной деятельности при организации выполнения тех или иных задач.

ОИС создается с помощью таких регламентирующих средств, как положения о подразделениях и должностные инструкции.

*Положение* — это организационно-юридический документ, регламентирующий деятельность подразделений. Как правило, оно состоит из разделов:

общая часть — определение статуса подразделения в системе управления; указания о том, кем оно возглавляется, кому подчиняется; степень самостоятельности; участие (при необходимости) в реализации целевой программы;

основные задачи — определены направления деятельности подразделения, за выполнение которых оно несет ответственность;

функции (обязанности) — содержится перечень функций подразделения с конкретизацией работ по каждой функции;

права — указаны права подразделения, а также (имеется и такой вариант) его руководителя;

организация управления — описана организационная структура подразделения;

взаимосвязи с другими подразделениями — разрабатывается на основе входящей и исходящей документации с определением основных взаимосвязей;

ответственность — установлена ответственность подразделения и его руководителя за выполнение задач и реализацию функций. Этот раздел наиболее сложен для разработки, так как в нем нужно указать применение санкций за невыполнение или некачественное выполнение задач, функций, а также определить условия, при которых наступает та или иная ответственность. При этом чаще делается запись: «Подразделение несет ответственность за выполнение закрепленных за ним функций и задач».

При разработке положений о подразделениях могут использоваться типовые положения, в которые при необходимости вносятся изменения и уточнения.

Другим распространенным регламентом, с помощью которого определяются место и деятельность работников, являются *должностные*

*инструкции.* Различают типовые и индивидуальные должностные инструкции.

Типовые должностные инструкции разрабатываются применительно к должностям работников, имеют единую структуру и обеспечивают возможность индивидуализации содержания. Их наличие позволяет сократить время, необходимое для составления инструкций, учитывающих своеобразие данной системы и имеющихся должностей.

Индивидуальные должностные инструкции разрабатываются применительно к конкретной должности (и даже конкретному лицу, занимающему ту или иную должность) с учетом особенностей данного органа, подразделения и работника.

Должностные инструкции как юридические документы вводятся в действие или решением руководителя (утверждение инструкций подписью; приказ о введении инструкций), или решением органа управления.

В инструкции включают разделы, состав которых зависит от подробного или более общего изложения их содержания. Наиболее характерными разделами являются:

введение — записывается наименование должности и подразделения;

общая часть — указываются основные задачи работника; порядок замещения работника во время его отсутствия, кого и по каким обязанностям замещает данный работник;

подчиненность по должности; порядок назначения и освобождения от должности; состав подчиненных (для руководителей).

обязанности — перечисление основных и дополнительных обязанностей; требования к специальным знаниям; уровень специальной подготовки и указание о стаже практической работы;

основные условия взаимосвязи с другими работниками — отражены перечень, количество, сроки получения, подготовки и передачи документов; совместная подготовка информации и др.;

права — перечисляются права применительно к данной должности;

ответственность — отмечаются задачи или функции, за выполнение которых работник несет персональную ответственность;

критерии оценки деятельности — несмотря на сложность данного раздела, при его разработке желательно четко сформулировать, что и как оценивается применительно к данной должности.

#### **4. Информационные технологии в организационном управлении.**

Возник целый ряд объективных факторов, настоятельно требующих качественного изменения технологии обработки информации по социальной работе с населением. Основные из этих факторов:

- обширность системы правовых норм;
- высокая интенсивность актуализации нормативно-правовой информации как в части содержания отдельных норм, так и некоторых разделов и даже нормативных актов. Объем и сложность нормативно-правовой системы растут быстрее возможностей персонала органов социальной защиты населения овладеть правилами ее практического применения. Отслеживание распространения изменений правовой системы не удовлетворяет требованию единообразия применения ее в практике решения правоприменительных задач, что может вызывать нарушения гарантированных законом прав физических лиц;
- необходимость налаживания должного учета реальной нуждаемости всех социально незащищенных слоев населения (адресная защита);
- увеличение объемов обрабатываемой информации;
- потребность в мощной информационно-аналитической базе, позволяющей осуществлять контроль расходующих средств, проводить анализ текущего состояния, разрабатывать программы-минимумы и целевые программы;
- постоянное изменение характера задач, стоящих перед социальными службами, оперативное выполнение ими новых функций.

Существенным фактором прогресса информационных процессов является наметившийся как у нас в стране, так и за рубежом кризис громоздких управленческих структур. Модернизации, адаптации к современным рыночным условиям подвергаются практически все традиционно принятые типы управленческих структур. В настоящее время в организации управления наметился переход от командно-контрольной организации, информационно-базирующейся организации специалистов.

Указанные факторы обуславливают необходимость внедрения в управленческую деятельность автоматизированной информационной системы социальной защиты (АИССЗ). Она предназначена для создания и ведения баз данных, содержащих информацию по всем аспектам социальной защиты населения.

Для этих целей создается единая городская информационная сеть, в которую информация поступает от следующих городских структур:

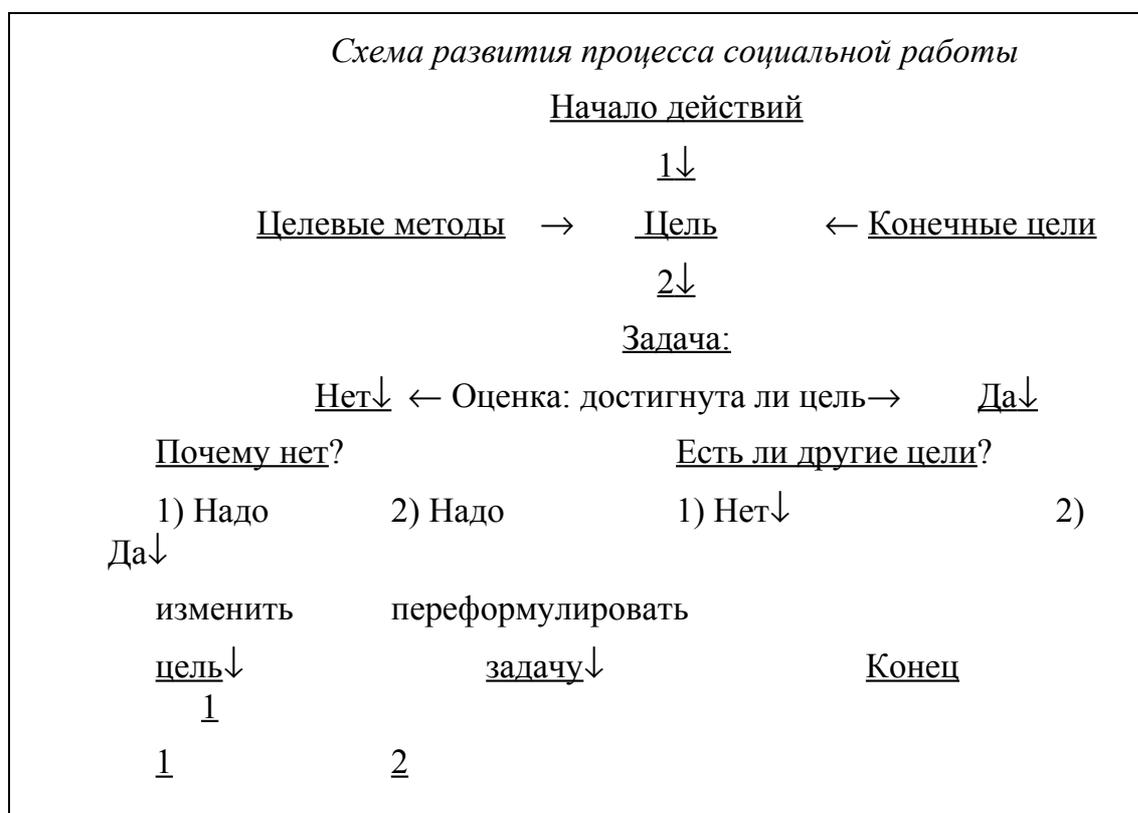
Органы здравоохранения	• медицинская статистика (количество аборт,
------------------------	---

	рождений несовершеннолетними, заболеваний, мертворожденных)
Комитет по образованию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• социальная поддержка детей, оставшихся без попечения родителей;</li> <li>• летний оздоровительный отдых детей из малообеспеченных семей;</li> <li>• ход выполнения целевых программ;</li> <li>• организация нестационарных учреждений в помощь семье;</li> <li>• работа внешкольных учреждений;</li> </ul>
Городской ЗАГС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статистика (данные о смертности, браках и рождаемости)</li> </ul>
Комитет по труду и занятости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• трудоустройство инвалидов, беженцев, бомжей;</li> <li>• расчет прожиточного минимума;</li> <li>• статистические данные по бюджету различных типов семей;</li> <li>• профориентация и трудовая реабилитация детей-инвалидов;</li> </ul>
Комитет по делам молодежи и спорта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работа с подростками и молодежью по организации досуга;</li> <li>• работа подростковых клубов;</li> <li>• организация центров по реабилитации и адаптации подростков;</li> </ul>
Городская статистика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статистические данные;</li> </ul>
Управление внутренних дел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статистика о выписанных, прописанных, осужденных, освобожденных из мест заключения;</li> </ul>
Комитет по делам несовершеннолетних	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статистические данные о трудоустройстве подростков до 16 лет</li> <li>• итоги о решениях комиссий;</li> </ul>

**5. Процедура организации социальной работы на практике. Процесс, цели, задачи.** Понятие «процесс» следует трактовать как последовательную серию действий, направленных на достижение определенных целей и решение необходимых для этого задач, задуманных для достижения частного результата или состояния.



Определить цели социальному работнику помогают два фактора: конечные цели всех четырех систем практики социальной работы и целевые методы социальных работников.



**Конечные цели разных систем.** *Конечная цель* есть воображаемое заключительное состояние, специфическое состояние, в котором мы хотели бы видеть ситуацию в итоге реализации запланированных усилий по обеспечению перемен. Это означает, что конечные цели клиентов должны быть главенствующими в определении целей социального работника. Но цели клиента нельзя рассматривать в изолированном виде, их надо понимать в соотношении с выходными целями всех систем, вовлеченных в усилиях по обеспечению запланированных перемен.

В этой связи цели социального работника обусловлены конечными целями систем.

**Система клиентуры.** Социальный работник не должен заходить очень далеко в определении целей своей деятельности по осуществлению перемен, пока он не придет к конкретному соглашению с клиентом относительно его целей и пожеланий, в конечном счете. Хотя конечные цели клиента должны быть отражены в соглашении с ним, мы не можем сказать с уверенностью, что они останутся неизменны. Цели могут перемениться при обнаружении новых моментов проблемы, при

появлении новых проблем, в результате решения других затруднений или же по причине неудачи в достижении поставленной цели. Все это приводит к постановке других целей. По мере изменения этих конечных целей, меняются и цели социального работника, в результате порой приходится заключать новое соглашение.

Чем более точно клиент выражает свои цели и желания, тем легче социальному работнику определить и собственные цели в работе с ним. Желание и цель «почувствовать себя лучше» слишком неконкретны, пути решения такой задачи не могут быть ясными.

**Система действия.** Когда в систему действия вовлекаются и те люди, которые не обращались за помощью, а поэтому не являются клиентами, их конечные цели тоже должны быть приняты социальным работником во внимание. Хотя сотрудничество с системой действия будет более полезным, если последняя поддерживает цели и желания клиентов, взаимодействие может принести пользу и в том случае, когда система действий преследует только собственные выгоды.

**Система мишеней.** Система мишеней может совпадать или не совпадать с системой клиентуры. Когда система мишеней не совпадает с системой клиентуры, она может соглашаться или не соглашаться с целями и ожиданиями этой системы. Те типы отношений, которые формирует социальный работник, и стратегии, которые он разрабатывает, будут в значительной мере зависеть от того, принимает ли система мишеней и признает ли она интересы клиентов, как свои собственные, или же пытается использовать их в собственных интересах, предъявляя к клиентам завышенные требования, а также отношения к собственным целям самой системы мишеней.

**Система проводников перемен.** Каждое социальное агентство выбирает свою сферу и специфику приложения сил: либо сосредотачивается на слове престарелых людей, либо на проблемах умственно отсталых, либо на экологических проблемах по месту жительства и т.д.

В некоторых ситуациях социальный работник может устанавливать контакты с потенциальными клиентами по своей инициативе для превращения их в реальных клиентов или систему клиентуры, а в дальнейшем – в систему действия: для борьбы против уличной преступной шайки, для защиты ребенка от плохого обращения с ним матери, для помощи жильцам аварийного дома и т.д. В этих случаях конечные цели агентства (снижение уличной преступности, улучшение жилищных условий и т.д.) являются для социального работника хорошим подспорьем в формулировании ближайших целей его вмешательства.

**Целевые методы социального работника.** Если конечные цели соотносятся с тем состоянием, в котором желательно увидеть ситуацию в результате осуществления усилий по достижению запланированных перемен, то целевые методы соотносятся с тем, что должно быть сделано для достижения и закрепления такого состояния. Примерами целевых методов можно назвать формирование системы действия, сбор данных о возникшей проблеме, превращение системы мишеней в систему клиентуры, обсуждение способов решения данной проблемы. Иначе говоря, целевые методы – это не итог запланированных действий, а способ продвижения к конечному результату. Главная проблема состоит в том, чтобы определить, каким способом будет продвигаться социальный работник к конечной цели своего вмешательства в ситуацию. Об этих способах можно вести речь с позиций системы обеспечения необходимых условий.

**Фазовые модели планируемых перемен.** Существует множество описательных моделей, которыми действия и поведение социального работника организуется для достижения запланированных перемен в ряд последовательных шагов или же фаз. Каждая фаза характеризуется определенным целевым методом, который нужно применить прежде, чем приступить к использованию другого метода. В практике социальной работы можно выделить семь таких фаз деятельности: 1) возникновение необходимости в переменах; 2) установление отношений, необходимых для перемен; 3) выяснение и диагноз проблемы клиента; 4) исследование альтернативных путей и целей решения задачи; 5) превращение намерений в реальные действия; 6) обобщение и стабилизация необходимых перемен; 7) достижение конечных намеченных отношений.

**Ключевые моменты процесса.** Можно выделить три последовательных пункта на *пути продвижения социального работника к цели: контакт, контракт, завершение.* Все действия социального работника при работе с четырьмя системами связаны с реализацией какого-нибудь момента.

**Контакт** является первичной встречей социального работника, как проводника перемен, с потенциальным или реальным клиентом из системы клиентуры, мишеней или действия.

**Контракт** – это рабочее соглашение, достигнутое между социальным работником и системой клиентуры, которое можно рассматривать как первичный контракт. Как только контракт заключен, начинается продвижение к конечному пункту социальной работы – к завершению процесса перемен.

**Завершение** – это процесс продвижения к цели от заключения контракта до конечного результата.

Вопрос соотношения (приоритетного характера) между целевыми методами, которые возникают из задачи сохранения работоспособности системы действия, и целевыми методами, возникающими из-за последовательности фаз планируемых перемен, акцент больше ставится на изменениях в структуре системы действия, нежели на последовательности задач, стоящих перед проводниками перемен. Для анализа деятельности системы действия выделяются следующие этапы: 1) выход в изначально систематизированную среду, в которой возникла система действия; 2) возникновение системы действия; 3) расширение системы действия; 4) функционирование системы действия (здесь могут быть разные задачи: выработка осознания цели и проблемы, сбор фактов, поиски возможных решений, выбор направления деятельности и реализация этих направлений; однако очередность этих задач может нарушаться в зависимости от различных обстоятельств, в которых действует система; например, осознание проблемы и целей может произойти только после сбора фактов и т.д.); 5) трансформация системы действия, то есть исследование и учет тех изменений, которые произошли в ее структуре и социальной направленности.

**От цели к задаче.** Когда общие цели социальной работы определены и уточнены (в конкретной обстановке), следующие шаги – трансформирование этих целей в специфические и конкретные задачи, которые необходимо последовательно выполнять для продвижения к конечному результату. Задумка и исполнение всех этих задач составляет сердцевину всей практики социальной работы.

Для обеспечения связей между целями и задачами социальный работник опирается на два главных источника: 1) общее представление о практических умениях, а также навыки их применения; 2) знание теории поведения и динамики взаимодействия между индивидами, семьями, группами, организациями и населением.

В процессе практики социальной работы, которая включает определение целей и перевод целей в русло фактических задач, нужны умения. Поэтому очень важно выработать у социального работника эти качества. Не случайно вторая часть пособия как раз и посвящена этой задаче.

## **Глава 7. Кадровое обеспечение социальной работы.**

1. Деонтология взаимодействия в социальной работе.
2. Подготовка социальных работников за рубежом и в России.
3. Профессиональные требования к социальному работнику.

### **1. Деонтология взаимодействия в социальной работе.**

Термин «деонтология» (от греч. *deonthos* — должный) для обозначения учения о должном поведении, поступках, образе действий

был введен в XVIII веке английским философом И. Бентамом. Первоначально Бентам вкладывал в это понятие довольно узкое религиозно-нравственное содержание, имея в виду долг и обязанности верующего перед Богом, религией, религиозной общиной, а затем употребил его для обозначения теории нравственности в целом. Вскоре понятие «деонтология» стало применяться несколько в ином смысле — в качестве термина, обозначающего должное поведение, поступки и действия отдельной личности или специалиста, а не только верующего, по отношению к его религиозным обязанностям, а учение — деонтология — стала отличаться от аксиологии — учении о нравственных ценностях.

Применительно к социальной работе деонтология — это комплекс профессиональных, правовых и морально-этических правил, составляющих понятие профессионального долга социального работника. Деонтология социальной работы — это комплекс норм, установлений и предписаний о долге и профессиональных обязанностях, ответственности социального работника (трудового коллектива учреждения социальной защиты) перед обществом и государством, перед социальной работой как профессией и социальным институтом, перед коллегами и перед клиентом социальной службы.

Таким образом, профессиональный долг специалиста — это те требования, которые общество, профессия, коллектив, клиенты и он сам предъявляют к поведению и действиям, и то, в чем он сам испытывает потребность и за что несет ответственность. Долг выступает перед специалистом в виде обязанностей, соблюдение которых становится его внутренней нравственной потребностью. Содержание профессионального долга социального работника представляет собой совокупность правовых, моральных требований, предъявляемых к нему его профессией.

Руководствуясь в своем поведении и деятельности профессиональным и моральным долгом, социальный работник учитывает и юридические, и профессиональные требования, установленные для него обществом, принимает во внимание возможную реакцию с стороны общества, профессиональной группы и клиента на выполнение или невыполнение им своего долга. Вместе с тем он поступает:

*свободно*, поскольку принятая обществом система морально-нравственных нормативов не является универсальной и из всего многообразия норм,

которые имеют место в обществе, — от групповых до общественных — специалист может выбирать те, которые в наибольшей степени отвечают его внутренним устремлениям и представлениям о добре и благе;

*сознательно*, так как решение поступить так или иначе приняв им самостоятельно или в результате консультаций с коллегами клиентом в силу осознанной, ситуативно обусловленной необходимости, путем выбора из значительного количества вариантов возможных решений;

*добровольно*, поскольку чувство долга стало его убеждением и доминирующим мотивом деятельности, и именно это обстоятельство определяет поведение и деятельность специалиста в повседневной практике.

Деонтология социальной работы включает в себя определенные принципы:

- личной ответственности за порученное дело, как в правовом, так и в моральном отношениях;
- компетентности специалиста;
- рационального подхода к решению поставленных задач;
- соответствия полномочий и ответственности;
- правовой регламентации деятельности;
- подотчетности;
- инициативы и творческого подхода;
- организованности и дисциплины,
- контроля и проверки исполнения;
- критического подхода к оценке деятельности, возможностей своих и клиента;
- доверия и свободы действий;
- поощрения и наказания и другие.

Условно деонтологию социальной работы можно рассматривать по тому, какие субъекты и объекты рассматриваются как стороны конкретного профессионального отношения. Соответственно можно выделить пять типов таких отношений, представленные в виде соответствующих разделов.

*Ответственность и долг социального работника перед обществом и государством.*

Деятельность социального работника во всех ее видах и составных частях

имеет социальную направленность и влечет социальные последствия, в связи с чем встает вопрос о долге и ответственности специалиста перед обществом и государством за свою деятельность. Рассматривая этот вопрос в целом, следует отметить, что само выполнение социальным работником его профессиональных обязанностей, достижение поставленных целей совпадает с интересами общества. Решая ту или иную задачу, социальный работник руководствуется различными интересами — интересами клиента, личными интересами, интересами профессиональными, которые в главном совпадают с общественными. Однако деятельность социального работника столь сложна и многообразна, содержит в себе возможность возникновения такого огромного количества нестандартных, неформальных ситуаций, что социальный работник довольно часто оказывается перед проблемой выбора правильного решения.

Долг и ответственность перед обществом и государством требуют от социального работника в первую очередь использования всех его профессиональных знаний и навыков, таланта и душевных качеств в интересах общества и государства, — т. е. следования установкам социальной политики государства. Долг предполагает выбор приоритетов деятельности и способов ее осуществления на основании понимания им (работником) целей и задач профессии, институционализированной обществом и государством, а также социального содержания его деятельности.

Основной задачей социального работника в этой связи становится обеспечение максимально активного, посильного участия его клиентов в деятельности на благо общества, даже если это касается решения клиентом его собственных проблем. Не только социальные работники, но и их клиенты обладают большей или меньшей социальной активностью. Направить эту активность клиентов в нужное русло, придать ей глубокий социальный и нравственный смысл и общественную значимость — одна из целей социального работника, за достижение которой он несет ответственность перед обществом и государством.

Таким, образом, глубокое понимание социальным работником социального содержания и последствий его профессиональной деятельности является его профессиональным долгом и важнейшим деонтологическим принципом. Этот принцип определяет основные отношения специалиста в области социальной работы, с обществом и государством.

## *Ответственность и долг социального работника перед профессией.*

Социальная работа — молодая в нашем обществе профессия, находящаяся в стадии становления. Однако, несмотря на ее молодость, уже стало очевидным, что в обществе с высокоразвитой и эффективной, социально направленной рыночной экономикой (каким стремится стать российское общество) без социальной работы невозможно продвижение по пути прогресса. Специалисты по социальной работе, занятые своей профессиональной деятельностью, не только оказывают конкретную помощь клиентам, не только решают проблемы общества, но и утверждают в обществе свою профессию как неотъемлемую сферу жизнедеятельности общества, как необходимую для благополучия и стабильности общества и государства работу.

Для каждого члена трудового коллектива профессиональным долгом является завоевание высокого авторитета не только перед коллегами, но и перед клиентами и их близкими, уважения у представителей различных государственных и общественных организаций, общества в целом.

Престиж профессии — это престиж ее представителей, оценка обществом их деятельности и морального облика, их социальной значимости, причем в общественном сознании производится в большей степени оценка не потенциала, а действительного значения профессиональной деятельности.

Социальная работа — одна из тех редких профессий, которые призваны влиять на общественную нравственность через непосредственные контакты с населением — своими клиентами и их близкими в процессе работы — и опосредованно — с помощью пропаганды профессиональных ценностей и личных примеров специалистов. Являясь примером гуманного отношения к человеку, самоотверженности, доброты и милосердия, честности и справедливости, социальный работник выступает проводником идей гуманизма, утверждения их в обществе как нормы человеческой жизнедеятельности; тем самым он способствует утверждению в обществе ценностей социальной работы, ее идеалов и выполняет свой долг перед профессией.

## *Ответственность социального работника перед коллективом (коллегами).*

Профессиональным долгом социального работника по отношению к коллегам, коллективу, в котором он работает, является подчинение своих

действий и поведения единым для всего коллектива целям, содействие коллегам в достижении этих целей, обеспечение согласованности действий всех членов коллектива. Забота о единстве и целостности коллектива как решающего субъекта социальной работы связана с организацией целенаправленного, слаженного действия всех его членов, принимающих участие в решении общих проблем, стоящих перед коллективом.

Коллектив учреждения социальной защиты является для социального работника его ближайшим окружением, средой, в которой развиваются его творческие профессиональные возможности и личностные качества. В коллективе он получает совет, помощь и поддержку, защиту личного достоинства. Однако эти функции по отношению к своему члену коллектив может выполнить лишь в том случае, если в нем господствует профессиональная мораль и все его члены соблюдают определенные обязательства друг перед другом.

Каждый социальный работник несет ответственность за эффективность деятельности всего коллектива.

Такая ответственность накладывает на социального работника определенные обязательства. Он должен согласовывать свои действия с действиями коллег, обмениваться с ними опытом, учиться у них мастерству и обучать менее опытных, относиться с уважением к лучшим традициям коллектива, изыскивать новые, более эффективные формы и методы работы.

Профессиональным долгом по отношению к коллегам является и оказание им всесторонней помощи, — и не только потому, что данный конкретный социальный работник неизбежно окажется в ситуации, когда ему самому потребуются помощь, опыт и поддержка коллег. Дело в том, что взаимопомощь членов коллектива, передача своего мастерства коллегам повышает профессиональный уровень всего коллектива и тем самым повышает эффективность работы, а, следовательно, значимость и авторитет, самоуважение и взаимное уважение социальных работников, создает творческую, товарищескую атмосферу.

*Ответственность социального работника перед клиентом и его близкими.*

Система отношений «социальный работник — клиент» и «социальный работник — окружение клиента» играет в социальной работе важнейшую роль. Эти отношения до некоторой степени детерминированы социальными обстоятельствами: клиент нуждается в содействии социального работника, а социальный работник обязан оказывать ему помощь. Социальный работник по сути дела не имеет возможности выбирать клиента, а тем более его окружение; клиент же вправе требовать замены социального работника, если для этого есть основания.

Профессиональный долг социального работника по отношению к клиенту заключается в его содействии наиболее полной самореализации личности, достигаемой различными способами и методами, избранными в зависимости от потребностей клиента; за свои действия социальный работник несет моральную ответственность. Основными требованиями профессионального долга социального работника в отношении клиента являются такие требования, как: уважение клиента как личности, поддержание и развитие наиболее значимых его положительных качеств, разумная требовательность к нему, установление не только деловых, официальных, но и человеческих отношений, создание у клиента оптимистического настроения, поддержание его достоинства и самоуважения, помощь в приобретении уважения со стороны социального окружения.

Вместе с тем социальный работник должен иметь в виду те трудности, которые могут встретиться в его работе с социальным окружением клиента. Не следует забывать, что для окружения деятельность по оказанию помощи клиенту не является неизбежной и должной, она для них — лишь возможная сфера приложения сил. Кроме того, окружение клиента, видя в социальном работнике представителя официального института, обязанного на основании действующего законодательства выполнять свои функции в отношении клиента, может сознательно устраниваться от совместной деятельности, целиком положившись на специалиста. Специалист не имеет права упрекать родных и близких клиента в невмешательстве в его судьбу, равнодушии, делать

категоричные, скоропалительные заключения. В интересах социального работника доказать окружению клиента объективную необходимость и полезность его участия в решении проблем клиента, преодолеть возникшее противоречие во взглядах и мнениях людей, а также отчуждение их друг от друга, пробудить в них интерес к совместным действиям, тактично разъяснить их роли в отношении клиента, согласовать интересы с целью организации плодотворного сотрудничества на благо клиента и добиться добровольного участия в совместной деятельности.

*Долг социального работника перед самим собой.*

Социальный работник является человеком, личностью, вступающей в определенные отношения в силу своих профессиональных обязанностей, и, помимо долга по отношению к клиентам, профессии, коллегам и обществу, он обязан выполнить долг перед самим собой.

Честь и достоинство социального работника — это признание клиентами, коллегами, обществом его высоких качеств и ценности как специалиста и личности, социальное одобрение его деятельности и поведения, а также высокая объективная оценка самим специалистом своих профессиональных и личностных качеств. Помимо этого, честь и достоинство как качества личности являются отражением потребности социального работника в высокой самооценке и оценке его со стороны окружающих и являются стимулом и мотивом профессионально нравственного поведения, основой для дальнейшего совершенствования как специалиста и личности.

Честь и достоинство социального работника требуют в первую очередь объективности в оценке самого себя — своих качеств, способностей и возможностей. Большое самомнение, завышенная самооценка специалиста, гипертрофированное чувство собственного достоинства, переходящее в самодовольство и самолюбование, отсутствие самокритичности, являются качествами, отрицательно сказывающимися как на перспективах личностного роста, так и на качестве профессиональной деятельности, поскольку специалист, считающий

процесс своего развития законченным, доведенным до вершины, на самом деле не способен не только к совершенствованию, но и к поддержанию уже достигнутого уровня развития. Это, в свою очередь, приводит к объективному снижению авторитета социального работника, к оценке его деятельности как недостойной профессионала.

Долгом социального работника по отношению к самому себе является завоевание высокого авторитета в общественном мнении.

Не всякая функциональная обязанность социального работника может рассматриваться как его долг. Те обязанности, которые навязываются социальному работнику извне под влиянием ситуации или вышестоящими должностными лицами и не идущие на пользу клиенту и обществу, не могут рассматриваться, как его долг, но вместе с тем они могут быть выполнены. Мерилом ответственности социального работника за выполнение такого рода обязанностей в данном случае являются его моральное чувство, честь и достоинство, гражданское чувство ответственности и дисциплинированность исполнителя.

## **2. Подготовка социальных работников за рубежом и в России.**

Кадры – главная составляющая социальной работы. Различают социальных работников и специалистов по социальной работе.

Социальный работник – лицо, закончившее среднее специальное учебное заведение по профилю социальной работы.

Специалист по социальной работе – лицо, закончившее высшее учебное заведение по профилю социальной работы.

Профессиональных социальных работников не так много. Всего в мире – 500 тыс. человек. Эти люди имеют дипломы, свидетельствующие о том, что им официально присвоена специальность «социальная работа». В России в результате принятых в последнее время мер подготовлено несколько десятков тысяч профессиональных социальных работников.

Первые учебные заведения, осуществлявшие подготовку социальных работников, создавались благотворительными организациями. Так, в Англии в 1896г. были созданы курсы по подготовке социальных работников Обществом организации благотворительности, действовавшим в Лондоне. Практически одновременно с ними аналогичные курсы появились в Германии, США. Как правило, они давали одногодичную подготовку в сфере помощи всем нуждающимся.

Голландия же основала первый в мире институт по подготовке социальных работников – Институт развития социального благосостояния, который предлагал всем желающим (и мужчинам, и женщинам) программу обучения, рассчитанную на 2 года.

Первая мировая война, начавшаяся в 1914г., обострила экономические, политические и социальные проблемы стран-участниц, что привело к увеличению числа государств, приступивших к подготовке социальных работников. Если перед первой мировой войной такая подготовка осуществлялась только семью странами, то после ее окончания их число стало непрерывно расти. В тридцатые годы школы социальной работы открываются в Бельгии и Норвегии, Испании, Ирландии, Израиле, Португалии, Греции, в Чили, и даже в Италии, которая уже шесть лет находилась под властью Муссолини.

Социальная работа была известна уже не только на Западе, но и в странах третьего мира. Так, в 1936г. она вошла в жизнь Индии, крупнейшая промышленная группа которой – «Тата»- основала Институт социальных наук, а также Египта, открывшего у себя курсы по подготовке социальных работников.

Подготовка специалистов включала в себя не только организационный, но и методический аспект. Учебные заведения, приступившие в конце XIX-XXв.в. к ее осуществлению, не имели еще ни квалифицированных преподавателей, ни методической литературы. Что касается учебных пособий по социальной работе, то их тоже практически не было: в США ими служили две книги, написанные Амосом Уорнером «Американская благотворительность» и Мери Ричмонд «Дружеское пребывание среди бедных». Среди первых преподавателей социальной работы было много членов благотворительных организаций, обладавших большим опытом в деле помощи нуждающимся, но не имевших педагогического образования. Понадобилось несколько лет, чтобы в учебных заведениях были разработаны программы по социальной работе. Началась подготовка узких специалистов, например, в США начинают готовить психиатрических социальных работников, специалистов по социальной работе с группами.

Развитие сотрудничества между странами Запада ставило на повестку дня унификацию требований, которые предъявлялись в них для профессиональной социальной работы. Первый шаг на пути к такой унификации был сделан в 1919г., когда возникла Ассоциация учебных заведений для профессиональной социальной работы.

Социальная работа как профессия существует в России с 1991г., когда в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих Министерства труда СССР были внесены

дополнения. В этих дополнениях характеризовалось 5 новых должностей – социального работника, педагога-организатора, социального педагога, заведующего отделением социальной помощи на дому одиноким нетрудоспособным гражданам и специалиста по социальной работе. Различаясь должностными обязанностями и квалификационными требованиями, они образовывали иерархию в рамках профессии социального работника. В 1991г. началась подготовка социальных работников, центрами которой стали университеты, и также педагогические и медицинские институты. Их число сейчас увеличилось до 140. Ведущее место в этой сети учебных заведений занимает Московский государственный социальный университет, на базе которого создано Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области социальной работы. К числу ведущих вузов в этой области следует отнести Алтайский государственный университет, Социально-технологический институт МГУСа, Институт молодежи. Профессорско-преподавательский состав этих вузов разработал первый Энциклопедический словарь по социальной работе.

Современные условия диктуют необходимость переподготовки специалистов современных социальных служб: во-первых, функционирующие социальные службы на 80% укомплектованы специалистами, не имеющими профильного образования; во-вторых, стационарные факультеты и отделения вузов не в состоянии удовлетворить потребности служб в специалистах; в-третьих, сложившаяся ситуация на рынке труда диктует необходимость привлечения в систему социальной защиты, в том числе социального обслуживания, безработных специалистов, что, естественно, предполагает их переподготовку по направлению «социальная работа». Переподготовка этих специалистов организуется: на федеральном уровне - на основе федеральных целевых программ, на региональном – на базе республиканских и областных программ социального развития.

### **3. Профессиональные требования к социальному работнику.**

Социальная работа относится к тем редким видам профессиональной деятельности, где личностные качества специалиста в большой степени определяют успешность работы. Поэтому в процессе обучения социального работника, он познает не только основы и тонкости профессии, но и формируется как личность.

Основой для выбора профессии может служить *призвание* – органичное сочетание своеобразных духовно-нравственных качеств личности будущего специалиста и его способностей к социальной работе. Если человек избирает профессию социального работника

сознательно, в соответствии со своим признанием и качествами личности, она не будет морально тяжела для него и принесет много радости и пользы и ему, и клиентам, и обществу, и самой профессии. Большое значение при этом имеет уровень моральности как мера соответствия нравственных представлений и ценностных предпочтений массовым этическим суждениям. Очевидно, что уровень моральности социального работника должен быть выше среднего, поскольку высокий уровень моральности предполагает способность понимать другого человека и помогать ему. Ведущее (но не главенствующее) положение социального работника оправдано не только простой необходимостью и социальными ролями, но и его нравственными качествами, дающими ему такое право. Основа личности – это нравственность – внутреннее, духовное качество человека, его потребность поступать в соответствии с требованиями этики и морали, потребность творить добро, приносить людям благо.

Нравственное сознание социального работника содержит три необходимых компонента: нравственные знания, нравственные убеждения и нравственная потребность. *Нравственные знания* (знания о нормах этики, морали, нравственности, в том числе - профессиональной) социальный работник получает в процессе обучения профессии. Практический социальный работник часто поступает в соответствии с собственными убеждениями и принципами, жизненным опытом. Однако следует помнить, что знание моральных норм не всегда является гарантией моральности поведения. Если человек владеет теоретическими нравственными знаниями, но поступает вопреки им, его можно назвать личностью «двойной морали».

*Нравственные убеждения* – это основанная на опыте и знаниях уверенность социального работника в справедливости требований профессиональной морали. Нравственные убеждения основаны на глубокой и всесторонней оценке личностью ей моральных норм, проверке их на практике. Однако в практической деятельности может возникнуть ситуация, когда личность может (или вынуждена действовать) вопреки своим убеждениям.

*Нравственная потребность* – наивысшая степень нравственного сознания. Соблюдение требований профессиональной этики становится устойчивым качеством личности, мощным фактором, мобилизующим ее для организации своего поведения и деятельности.

Роль профессиональной морали в формировании личности социального работника велика. Однако ситуация, в которой может оказаться социальный работник, не всегда укладывается в рамки абстрактных

предписаний, поэтому большое значение для профессиональной деятельности приобретают личностные качества социального работника.

*Честность.* Социальный работник должен говорить клиенту правду о положении клиента, о возможности решить его проблемы, о затруднениях в работе, о допущенных ошибках. Честность должна проявляться и на деле – он не имеет права обмануть ожидания клиента, тем более, если он связал себя обещанием помочь. Если по объективным причинам, он не уверен в успехе деятельности, то должен сообщить об этом клиенту.

*Совестливость* Совесть выполняет функцию регулятора поведения, побуждая его к творческим поискам решениям и предостерегая его от чисто формального подхода к ситуации. Зачастую в нестандартных ситуациях именно совесть подсказывает верное решение.

*Объективность.* В оценке проблем клиента и его качеств социальный работник должен соблюдать объективность, постаравшись максимально отрешиться от собственных эмоций и пристрастий. Объективно должна оцениваться возможность и необходимость помощи клиенту или группе клиентов.

*Справедливость.* Социальный работник может иметь симпатии и антипатии, но они не должны сказываться на его работе с различными клиентами.

*Тактичность.* Это умение предвидеть все негативные последствия своих поступков или действий, их субъективную оценку клиентом, коллегами или другими людьми. Умение выстроить свои действия так, чтобы ненароком не обидеть, не унизить, не поставить кого бы то ни было в неловкое положение особенно необходимо социальному работнику в связи с тем, что он имеет дело с людьми слабыми, униженными, раздраженными, недовольными жизнью.

*Внимательность и наблюдательность.* Работая с клиентом, социальный работник обязан обращать внимание на малейшие изменения в его настрое – как положительные, так и отрицательные. Эти качества помогут также уловить неискренность клиента и подтолкнуть к проверке полученной информации.

*Терпимость.* Моральное качество, характеризующее уважительное отношение к интересам, убеждениям, верованиям и привычкам других людей. Умение принимать человека таким, какой он есть. Однако это не означает одобрения негативных идей и действий клиента, помощь в достижении недостойных целей.

*Выдержка и самообладание.* Если клиент раздражен и выплескивает свои отрицательные эмоции на социального работника, то тот ни в коем

случае не должен отвечать тем же, даже если речь идет о клиенте с психическими отклонениями.

*Доброта.* Доброта социального работника деятельна. Она воплощается в практической заботе о человеке, в помощи, а также в том, что социальный работник учит клиента преодолевать трудности, противостоять обстоятельствам, быть ответственным за свою судьбу и судьбу близких. Доброта обязывает говорить клиенту даже неприятную правду, если это необходимо для его блага.

*Любовь к людям.* Далеко не все клиенты способны вызывать любовь, однако социальный работник должен уметь видеть в людях положительные качества, которые и могут стать основой любви к таким клиентам.

*Самокритичность.* Умение анализировать свою деятельность, видеть недостатки, ошибки и пути их исправления, давать беспристрастную оценку своему поведению, не выгораживая себя и не ища самооправданий, не должно превращаться в «самоедство» - свойством взваливать на себя и свои, и чужие грехи, нести ответственность за то, на что объективно не можешь повлиять, в этом случае развивается комплекс неполноценности, создается ощущение безысходности, появляется неуверенность в собственных силах.

*Адекватность самооценки.* Завышенная самооценка приводит к самоуверенности и высокомерию, а заниженная – к неуверенности в собственных силах. И то, и другое может сказаться на результатах деятельности, отношениях с клиентом и на общественном мнении о социальной работе в целом.

*Терпение.* Многие из клиентов социального работника трудны в общении – из-за физических и/или нравственных качеств. Однако социальный работник обязан быть терпелив к каждому. Главное – дать клиенту высказаться.

*Коммуникабельность.* Качество, актуальнейшее на всех уровнях отношений, - с клиентом, с коллегами, с представителями других государственных учреждений.

*Оптимизм.* Не все проблемы, с которыми сталкивается социальный работник, возможно разрешить. Однако то, что он помогает людям, хоть частично облегчая их страдания, несет им надежду, уже является источником оптимизма, как и, в целом, вера в социальную справедливость, достижению которой социальный работник и способствует.

*Сила воли.* Часто социальному работнику приходится преодолевать не только себя и объективные препятствия, но и инертность клиента, его пессимизм.

*Эмпатия.* Постигание другого человека, «вчувствование» в него, умение ставить себя на место клиента. Вежливое внимание никогда не заметит искреннего интереса к проблемам клиента.

*Стремление к самосовершенствованию.* Это стремление совершенствоваться и как профессионал, и как личность. Высокое назначение нравственности социального работника заключается и в том, что она направлена не только на себя, но и на клиента и на коллег.

*Творческое мышление.* В деятельности социального работника не может быть абсолютно одинаковых ситуаций и, соответственно, стандартных решений. Поэтому социальный работник должен быть психологически мобилен, от этого напрямую зависит эффективность его деятельности.

Личность социального работника целостна. Те качества, которые требуют от специалиста профессиональная деятельность, не исчезают за пределами рабочего места. Они присутствуют в его действиях постоянно, формируя облик социального работника в общественном мнении.

## **Глава 8. Кадровый менеджмент.**

1. Задачи, структура, функции кадровой службы.
2. Кадровая политика.
3. Научно-методические принципы подбора персонала.
4. Инновационные методы мотивации сотрудников.
5. Роль корпоративной культуры в системе стимулирования труда.

### **1. Задачи, структура и функции кадровой службы.**

Кадровые службы не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью организации, а лишь помогают руководству организации и подразделений решать вопросы приема на работу, увольнения, перемещения, повышения квалификации, социальные проблемы.

В составе кадровой службы должны быть сотрудники, отвечающие за информацию о рынке рабочей силы; анализ и планирование потребности в кадрах; переобучение; проверку и тестирование; ведущие картотеку, делопроизводство и архив; готовящие кадровые приказы; осуществляющие компьютерное обеспечение кадровой работы.

Кроме чисто «технических» кадровых вопросов, кадровые службы разрабатывают гибкие программы развития и стимулирования труда работников, улучшения условий труда и быта. Они участвуют также в

разрешении трудовых конфликтов и споров, налаживают социальное партнерство.

Специалисты центральных служб персонала занимаются стыковкой кадровой политики и стратегии, консультациями по вопросам аттестации и подбора руководителей.

#### Структура кадровой службы.

В настоящее время в нашей стране начинает складываться собственная система управления персоналом.

Во главе этой структуры находится заместитель первого руководителя организации. В ее состав могут быть включены:

1. Подразделения условий труда, отвечающие за соблюдение требований в области эргономики, технической эстетики, техники безопасности, охраны окружающей среды, психологии.

2. Подразделения трудовых отношений, осуществляющие анализ и регулирование групповых и межличностных отношений и конфликтов.

3. Подразделения по оформлению и учету движения кадров – зачисления, перемещения, увольнения; информационному обеспечению; тарификации; поддержанию занятости.

4. Подразделения планирования и прогнозирования персонала, занимающиеся разработкой стратегии управления им, планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников.

5. Подразделения развития персонала, организующие техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, работу с резервом, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

6. Подразделения анализа и развития средств стимулирования труда, производящие нормирование и тарификацию работ, разработку систем оплаты, материального и морального вознаграждения, управления мотивацией.

7. Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу, решающие вопросы трудовых отношений.

8. Подразделения социального обслуживания, ведающие организацией питания, быта и отдыха сотрудников.

#### Функции кадровой службы.

В настоящее время число работников сферы управления достигает 30% состава организации. Поэтому одной из важнейших проблем, решаемых службами персонала сегодня, является *формирование оптимального*

*управленческого аппарата*, определение текущей и перспективной потребности в менеджерах.

Другой новой важной их функцией является *контролинг персонала*. Его задачами являются: изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; создание информационной базы по персоналу.

Еще одной современной функцией служб персонала является осуществление *кадрового маркетинга*. Его основной задачей является обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Кадровый маркетинг представляет собой совокупность мероприятий, направленных на изучение внутреннего и внешнего рынка труда и его сегментирование и реализацию в отношении низ специальных кадровых подходов; анализ ожиданий сотрудников в отношении служебных перемещений, распространение в рамках организации информации о потребности в кадрах, возможности повысить или изменить квалификацию.

Службы персонала осуществляют также активный *поиск специалистов*. Крупные организации обычно делают это самостоятельно, например, устанавливая контакты с перспективными студентами учебных заведений при условии того, что те после завершения образования придут на работу в организацию. Мелкие и средние организации обращаются к посредническим фирмам по подбору кадров или специальным лизинговым фирмам, предоставляющим временных и постоянных работников без установления отношений прямого найма (последние в нашей стране практически отсутствуют).

Свою деятельность службы персонала основывают на *мониторинге* – постоянном специальном наблюдении за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью; балансом трудовых ресурсов; удовлетворенностью работой; процессами найма, обучения, повышения квалификации, состоянием трудовой дисциплины и т.д.

Службы персонала организуют проведение специальными фирмами *кадрового консалтинга*. Последние выдают на основе исследований рекомендации о путях повышения эффективности кадровой работы.

## **2. Кадровая политика.**

В современных условиях одним из решающих факторов эффективности деятельности организации является обеспечение

высокого качества кадрового потенциала. Суть кадровой политики сводится к работе с персоналом, соответствующей концепции развития организации. Кадровая политика – это составная часть стратегически ориентированной организации.

*Политика организации* – это система правил, в соответствии с которыми ведет себя организация в целом и по которым действуют люди, входящие в эту организацию. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической и др. организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

*Кадровая политика* – это система теоретических взглядов, идей, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами; общие и специфические требования к ним и разрабатываются руководством организации, кадровыми службами.

Основная цель кадровой политики – своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности.

К основным принципам кадровой политики можно отнести следующие:

- ориентация на требования законодательства о труде;
- учет текущих и перспективных потребностей организации в персонале, исходя из ее настоящего положения и перспектив развития, тенденций движения рабочей силы;
- обеспечение условий для стабилизации кадрового состава и минимизации увольнений;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- привлечение к сотрудничеству при реализации кадровой политики профсоюзов;
- максимальная забота о каждом человеке в отдельности, уважение его прав, достоинства и свобод;

В литературе по разным основаниям выделяют различные типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная; открытая и закрытая и др. Все их можно свести к двум основным модификациям: хаотическая и плановая. *Хаотическая кадровая политика* предполагает случайный характер подбора кадров, неправильную расстановку кадров (по принципу «симпатий/антипатий», а не по принципу соответствия должностным позициям), неадекватную оценку трудового вклада (выделение фаворитов, «уровнировка»). *Плановая кадровая политика*, прежде всего, состоит из двух подсистем: *тактической и стратегической*. Тактическая подсистема выполняет

такие функции как организация набора работников, организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров, организация перемещения работников, оценка специалистов и выработка рекомендаций, текущий учет и планирование потребностей в кадрах в пределах года. Стратегическая подсистема ориентирована на разработку кадровой политики на перспективу, включает следующие основные направления:

- массовая переквалификация кадров в связи с обновлением производственного аппарата и переходом на новые технологии;
- омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные направления и методы работы;
- трудоустройство кадров при массовом их освобождении;

Таким образом, плановая кадровая политика включает следующие компоненты:

1. Подбор персонала, т.е. выявление и оценка работников для назначения их на определенную должность. Предполагает осуществление поиска, собеседования, профессионального или психологического тестирования, оформление документов, назначение испытательного срока.

2. Расстановка кадров, т.е. распределение работников в данной организационной структуре. Подразумевает назначение работника на определенную должность, выдвижение на вышестоящую должность, понижение в должности, перевод в другую сферу. При этом в организации должна существовать четкая система должностных позиций, учитывающая личностные особенности людей, т.е. учитывать недостатки работника и, в первую очередь, использовать его достоинства. Система расстановки кадров должна носить прозрачный характер: правила, которые использует руководитель при назначении на должность, должны быть известны подчиненным.

3. Оценка кадров в любой организации представляет из себя конфликтную зону. Поэтому необходима выработка системы количественных параметров оценки результатов работы персонала. Она может включать в себя:

- Сбор, анализ и систематизацию информации о качествах человека;
- Сбор информации о содержании его работы;
- Наличие личной карточки каждого человека, в которой содержится информация о его образовании, квалификации, основных

психологических качествах, о его работе за определенный период времени, не менее полугода и др.

Необходимо отметить, что система оценки кадров должна носить постоянный характер, нельзя резко изменять критерии оценивания.

4. Ротация персонала, т.е. периодическая смена занимаемых должностей. Предполагает смену должности по истечении определенного срока. Оптимальным сроком пребывания на одной должности считается период в 5 лет. Первые 2.5-3 года идет этап формализации. Следующие 1.5-2 года начинается процесс разочарования, когда нивелируется чувство ответственности. Поэтому через 5 лет после нахождения в одной должности работник должен занять другую статусную позицию либо по вертикали, либо по горизонтали. Ротация, как утверждают специалисты, не должна приобретать слишком быстрый характер, т.к. человек должен «вжиться» в свою позицию, роль, осознать свою ответственность.

5. Повышение квалификации персонала. Как отмечается в литературе, через каждые 5-7 лет происходит профессиональное устаревание, что особенно актуально для социальной сферы, поэтому работник должен расширять или изменять свой профиль.

6. Карьера кадров – это система продвижения работников «снизу вверх» по служебной лестнице. Планирование карьеры кадров необходимо потому, что происходит профессиональное старение (утрата гибкости, способности оперативно принимать адекватные решения, воспринимать инновации). Обязательным условием этого выступает наличие кадрового резерва.

Реализация плановой кадровой политики предполагает наличие определенных организационных средств. Можно выделить 9 систем организационных средств:

1. Система развития знаний, умений и навыков персонала (повышение квалификации, переобучение, практическая подготовка на рабочем месте).

2. Система улучшения условий труда и отдыха (организация пространства рабочего места площадью не менее 5 куб.м. до 7-8 куб.м., определенная пространственная культура, грамотное использование компьютерных технологий, рекреационные мероприятия).

3. Система развития средств труда (продуманное использование различных технологий и других средств труда). Средства труда должны носить современный характер и должен существовать перспективный план развития этих технологий.

4. Система повышения содержания труда: четкое определение круга полномочий, обязанностей и прав, сочетание исполнительской, организационной и творческой функций.
5. Система развития мотивации.
6. Система изменения оплаты труда.
7. Система социальной защиты персонала.
8. Система психологической разгрузки и психологической поддержки работников.
9. Система улучшения психологического климата.

#### **4. Инновационные методы мотивации сотрудников.**

Идея о том, что мероприятия по социальной поддержке сотрудников должны соответствовать индивидуальным интересам и удовлетворять семейные сотрудники, впервые начала обсуждаться в практике управления персоналом в конце 70-х годов. К середине 80-х годов эта концепция стала частью корпоративной культуры, поддерживаемой не рабочим движением, но и некоторыми достаточно известными лидерами крупных корпораций. В обоснования такой концепции приводились серьезные доводы в поддержку необходимости изменений в методах управления персоналом. Настал очередной этап развития бизнеса, и изменения затронули все сферы общества: трансформировались не только технологии и методы управления предприятиями, но и общество в целом; изменились также сотрудники и их семьи.

Анализ различных мероприятий по совершенствованию сотрудников и льгот, применяемых в корпорациях, можно проводить и дальше. Но особый интерес имеет рассмотрение инновационных методов в этой области, используемых для мотивации сотрудников. Условно их можно разделить на четыре основные группы.

1. Так называемые *«специальные» социальные мероприятия*. В качестве примера здесь можно привести заботу о детях сотрудников или возмещение оплаты за обучение. Эти методы по своей природе используются ограниченным числом сотрудников, но весьма важны для них.

2. *Мероприятия, связанные с профессиональной деятельностью на предприятиях*. В их число входят, например, приобретение сотрудниками акций предприятия и оплата переездов, что непосредственно связано с конкретными условиями работы компании и

природой бизнеса.

3. *Косвенные методы мотивации.* К данным относят создание благоприятного внутреннего климата на предприятии и совершенствование системы внутренних коммуникаций, способствующей эффективно двусторонней связи (менеджер - подчиненный). Несмотря на то, что основной целью подобных мероприятий не является непосредственно мотивация персонала, она оказывается одним из основных полезных следствий ее применения.

4. *Прямая мотивация.* К такому методу относится оценка работы персонала с последующим поощрением в виде бонусов, премий и т.д. В последние годы предприятия стали уделять внимание оценке труда не только подчиненных, но и руководителей.

Все чаще проводятся специальные социальные мероприятия, например, забота о детях сотрудников. Согласно статистике, в США в настоящий момент работают более половины.

Забота о детях - это та область, о которой почти все менеджеры говорят, но только часть из них предпринимает ощутимые действия в нужном направлении. После того, как на мероприятия по заботе о детях сотрудников ввели налоговые льготы (суммы, потраченные на эти цели, засчитываются в счет уплаты налогов), все больше управляющих стали использовать эти преимущества. Однако пока многие видят решение проблемы заботы о детях лишь в форме создания детских садов и центров, которые являются дорогостоящими. Здесь, однако, существует несколько альтернатив. Среди них - информационная поддержка.

Это - самый простейший и наименее дорогой вид помощи, который способна оказать любая компания. Кроме того, этот вид содействия полезен н а и б о л ь ш е м у числу сотрудников, имеющих детей, даже для тех, кому воспитание ребенка не обременительно с финансовой стороны. В этом случае предполагается создание службы по сбору всевозможной информации о существующих программах помощи родителям, имеющих маленьких детей: о детских садах, гувернантках, службах бэби-ситтер и других. Компания не обязана подбирать конкретному сотруднику детский сад для его детей (это остается заботой самого сотрудника) но компания обязана предоставить максимально доступный объем информации о частных и государственных дошкольных учреждениях, о специалистах, занимающихся домашним воспитанием детей. Кроме того, компания может рекомендовать клубы и секции для занятий детей после школьных уроков.

Весьма важна и финансовая поддержка. В данном случае участие компании ограничивается денежной суммой, выделенной в

качестве помощи. Компания не участвует в других индивидуальных программах помощи детям сотрудников. Просто она возмещает часть расходов на их содержание. Обычно это осуществляется в форме выплат наличными или в форме заключения договора с организацией, обеспечивающей присмотр за детьми сотрудника. Наибольший успех подобные действия приносят в том случае, если предприятием уже разработаны программы льгот для сотрудников, и последние могут выбрать из общего списка тот набор льгот, который их максимально удовлетворяет. В таком случае компания способна избежать конфликтов, связанных с заявлениями сотрудников о несправедливости, неравноправии по отношению к тем, у кого нет детей.

Применяются, далее, специфические формы помощи, возникшие относительно недавно в мировой практике. Это - помощь усыновленным детям и помощь детям с физическими или психологическими отклонениями. Эти два вида помощи ограничены, поскольку охватывают минимальное число сотрудников, однако для тех, к кому эти виды применимы, она служит мощнейшим мотивационным фактором.

Особое место, далее, занимает правовая защита. Корпоративные программы по предоставлению правовых услуг сотрудникам впервые возникли в Европе, но в последние годы стали получать широкое распространение во всем мире. Необходимость введения программ юридической поддержки возникла не на пустом месте. Средний класс в Америке оказался без правовой поддержки. Самые высокооплачиваемые специалисты имеют собственных адвокатов, самые бедные - прибегают к услугам Правовой Помощи (специальные юридические агентства, финансируемые правительством штата). Вышло, что среднему классу обратиться некуда. Но такая помощь необходима, будь то продажа дома или подготовка завещания.

Большое значение имеет, далее, страхование собственности. Идея предоставления такой услуги своим сотрудникам выглядит логично. Большинство западных компаний обеспечивают страхование здоровья и жизни сотрудников из своих средств. При этом учитывается, что, например, для большинства семей в США крупнейшей страховой премией, которую приходится платить, является страховой взнос за автомобиль, а вторым по размеру взносом - страховка личного жилья.

Важное значение имеет, далее, возмещение оплаты за обучение, занимающее особое положение в плане мотивационных мероприятий компании. Для таких сфер бизнеса, как консалтинг и высокие технологии, где большинство сотрудников имеют высшее образование, этот вопрос особенно важен. Предложение компании оплатить обучение сотрудника позволяет привлекать наиболее талантливые молодые кадры. Для таких

людей возможность оплатить дорогостоящее обучение является возможностью карьерного роста и продолжения образования одновременно.

Важным моментом для принятия решения о виде проводимого тренинга является размер и структура компании. Для так называемых «плоских» иерархических структур (с малым числом уровней ответственности) и для мелких компаний, работающих в области известных технологий, с которыми персонал предприятия хорошо знаком, приемлем так называемый «точечный тренинг», представляющий собой обучение отдельных сотрудников по индивидуальным программам. В организациях большего масштаба или в компаниях, которые работают с быстроразвивающимися технологиями (например, в области информации или программирования), необходима комбинация разных видов тренинга. С одной стороны, целесообразно провести общее обучение персонала по единой программе подготовки для того, чтобы дать представление об основных методах работы и привить базовые навыки. С другой стороны, необходимо проводить «точечный» и «групповой» тренинг с отдельными сотрудниками и командами, позволяющий моментально реагировать на острые изменения рынка.

Весьма важным фактором в стимулировании является благотворительность. Многие предприятия часто получают письма от различных общественных, некоммерческих организаций с просьбой оказать финансовую поддержку. Организаций, нуждающихся в помощи, бесчисленное множество. Поэтому целесообразно оказывать финансовую поддержку таким образом, чтобы косвенно мотивировать сотрудников.

## **5. Роль корпоративной культуры в системе стимулирования труда.**

Корпоративная культура в социальной работе может рассматриваться как в узком, так и в более широком понимании. Узкое понимание корпоративной культуры представляет собой осознание необходимости в том, чтобы действия членов одного коллектива учреждения социальной защиты были подчинены общей цели и согласованы. Широкое понимание корпоративной культуры – это осознание необходимости преемственности деятельности учреждений социальной защиты друг с другом и с другими государственными структурами. В качестве доказательства существования такой культуры часто приводятся профессионально-этические кодексы социальных работников, ассоциации социальных работников разного уровня (международная федерация социальных работников, межрегиональная ассоциация работников социальных служб).

Корпоративная культура как осознание необходимости преемственности и согласованности действий членов одного коллектива социальной защиты.

Трудовому коллективу учреждения системы социальной защиты свойственны такие же нравственные отношения, как и любому другому коллективу, однако между социальными работниками существуют и специфические черты взаимоотношений, обусловленные особенностями социальной работы как профессии – ее условиями и задачами, личностными характеристиками специалистов. Учреждение социальной защиты, как правило, оказывает весь спектр социальных услуг в связи со своим профилем.

Коллектив социальных работников состоит из людей разного возраста и пола, людей с различным образовательным уровнем и жизненным опытом, различными интересами, взглядами и убеждениями, характерами и нравственными идеалами. Однако они объединены целями, которых они добиваются сообща. Все противоречия, которые возникают в процессе повседневной практической деятельности, должны разрешаться в интересах достижения общих целей и на основе единых моральных принципов и системы ценностей. Забота о единстве и целостности коллектива как решающего субъекта социальной работы связана с организацией целенаправленного, слаженного действия всех его членов, принимающих участия в решении общих проблем. Социальный работник обязан быть тактичным, вежливым с коллегами, ни в коем случае не должен пытаться поднять свой собственный престиж за счет принижения других специалистов, не должен заниматься прожектерством в ущерб конкретной работе.

Единство и общность профессиональных задач и этических норм не означают единообразия взглядов специалистов, идентичности подходов к решению задач. При отсутствии критики и открытого обмена мнениями, недовольство коллег работой специалиста сохраняется в полной мере, накапливается, в результате чего отношения перестают носить доброжелательный характер. Слабое развитие критики в коллективе приводит обычно к тому, что она воспринимается безусловно негативно, даже если критикуемые понимают ее объективность и правильность.

В полной мере критичное отношение должно сохраняться и к руководителю. Руководитель, считающий, что критика подрывает его авторитет, не сможет добиться высоких результатов работы, что снижает качество работы и его самого и всего коллектива.

Итак, корпоративная культура на уровне одного коллектива проявляется как доброжелательное отношение сотрудников друг к другу,

обмен опытом, согласованность действий, поддержание лучших традиций и разумная критика в адрес как рядовых работников, так и руководителя.

Корпоративная культура как взаимоотношения учреждений социальной защиты друг с другом и другими государственными и общественными структурами.

Учреждение социальной защиты, как и любое другое, не функционирует изолировано от других государственных учреждений. Более того, необходимость социальной работы зачастую обуславливается несовершенством других государственных структур и/или недобросовестностью их сотрудников. А успех социальной деятельности часто не может быть достигнут без сотрудничества с другими организациями. Основания для сотрудничества могут быть самыми разными: закон РФ и указ местных органов управления, корреляция целей и задач (например, задача биржи труда – трудоустроить безработного, задача предприятия – найти сотрудника). Если речь идет о взаимоотношении учреждений социальной защиты друг с другом, то их объединяют общие профессиональные задачи и следования одному профессионально-этическому кодексу.

Однако зачастую само несовершенство государственных социальных программ делает малоэффективным, а то и бесполезным старания социального работника. Тогда неизбежно встает вопрос об участии отдельных социальных работников и социальных служб в целом в разработке социальной политики.

Помогая человеку, социальные службы всегда участвуют в реализации социальной политики, и в большей или в меньшей степени участвуют в ее формировании. Например, социальный работник ведет учет клиентов и проводит анализ их потребностей. Эти сведения обобщаются, составляя основу для планирования комплексов мероприятий, имеющих социальную направленность. В задачи социальных работников входит обеспечение качества и достоверности информации. Одним из важнейших этапов проведения социальной политики является обобщение и анализ полученной информации. Объективность, научная честность, независимость результатов от политической или какой-то иной конъюнктуры непосредственно влияют на судьбы населения на этапе реализации социальной политики.

В целом, участие в разработке социальной политики требует от социального работника не только подготовки в области социальной работы, но и знания политики, экономики, социологии, психологии и др.

При всем вышесказанном, нельзя забывать, что социальная политика зависит в целом от политической ситуации в стране и в мире.

Поэтому вполне закономерен вопрос об участии социального работника в политической деятельности. Но здесь возникает вопрос: этично ли по отношению к государству, если работник государственного учреждения публично его критикует? Первое мнение. Социальные службы должны выполнять только то, что входит в круг их компетенции (а политическая деятельность входит в компетенцию политиков), более того – они призваны стабилизировать общественную ситуацию с помощью ныне существующих законов. Второе мнение: долг каждой социальной профессии, а социальной работы – тем более, способствовать совершенствованию системы, а наиболее действенным способом для этого является участие в политической деятельности. Третья точка зрения, примиряющая две предыдущие, – социальный работник может участвовать в политической деятельности, но в тех ее моментах, которые имеют непосредственное отношение к социальной сфере, например, принимать активное участие в разработке социальной политики и устраивать акции протеста в защиту прав группы клиентов.

Особой статьей взаимоотношений социальных служб с другими (прежде всего, коммерческими) организациями является спонсорская помощь. Такие контакты устанавливаются социальными работниками и службами с целью оказания помощи своим клиентам, поэтому социальные работники более заинтересованы в контактах больше, чем спонсоры или те, кто может стать таковыми. Следует четко объяснить спонсору, какого рода требуется помощь и в каком объеме. Практика показывает, что спонсоры избегают давать социальным службам деньги, предпочитая оплачивать счета или оказывать услуги. Проводя работу со спонсорами, социальный работник должен помнить, что выделение средств социальной службе – это дело добровольное, акт милосердия. Это требует от социального работника чувства такта, умения убеждать, знания нужд клиентов, особого чувства достоинства. Особо сердечно следует благодарить спонсоров не только от своего имени и от имени социальной службы, но и от имени клиентов.

Итак, корпоративная солидарность на уровне взаимоотношений учреждений социальной защиты друг с другом и другими государственными структурами, довольно многообразна: от выполнения законов РФ до участия в политической деятельности, от корреляции целей до спонсорской помощи.

## **Глава 9. Управленческие решения.**

1. Характеристика и особенности управленческих решений.
2. Модели принятия решений.
3. Основные направления и принципы моделирования управленческих решений.

#### 4. Модели обработки информации и управленческих решений.

##### 1. Характеристики и особенности управленческих решений.

Реальное достижение поставленных целей в организационных системах в значительной степени зависит от поддержки или высокого уровня и качества процессов принятия и исполнения решений. Одним из определяющих элементов этого процесса является структура управленческих решений. Наиболее часто встречающаяся структура решения организационной системы состоит из *содержательной части* и *приложений* к ней. Содержательная часть решения, в свою очередь, как правило, делится на *констатирующую* и *постановляющую*. В констатирующей части обычно указываются цели или дерево целей и связанные с ними задачи, которые предстоит выполнить. В постановляющей части намечаются пути и методы достижения целей, источники и необходимые для этого ресурсы, назначаются ответственные исполнители и лица, обеспечивающие контроль, устанавливаются сроки исполнения.

Приложения к решению могут иметь вид графика, различных планов мероприятий, заданий и т.д. Приложения позволяют детализировать цели и задачи во времени и пространстве. В них обязательно должны быть заложены следующие реквизиты:

- наименование и содержание каждого мероприятия;
- сроки его исполнения;
- ответственный за выполнение данного мероприятия;

Это позволит исполнителям правильно уяснить свои задачи, а контролирующим лицам знать возложенный на них перечень заданий по проверке.

Таким образом, на структуру решения оказывают влияние цели и задачи, которые должны найти в нем отражение. В свою очередь их структура зависит от классификации самих решений.

По проблемам государственного управления, приводятся различные классификации решений организационных систем. Они дифференцируются по следующим основаниям:

*по уровням управления:* это определяет их масштабность, степень обобщения и абстрагирования от частных вопросов, глубину влияния на развитие народного хозяйства;

*по объектам:* решения могут приниматься по развитию отдельных отраслей, объединений, предприятий или их комплекса, а также в области заработной платы, финансов, цен, по кадровым вопросам и т.д.;

*по форме:* решения могут быть устными или письменными. Письменные

решения в свою очередь подразделяются на законы, постановления, приказы, распоряжения, инструктивные письма и др.;

*по срокам:* оперативные (текущие), среднесрочные, долгосрочные (стратегические).

В то же время указанные основания не могут быть в полной мере применены к решениям организационных систем, например, организаций областного, городского и других уровней управления, так как в них не учитываются некоторые особенности.

Для решений, общественных организаций не приемлемо основание по объектам, так как сфера их деятельности определяется функциями. К ним можно отнести руководство организационной, идеологической и другой деятельностью.

Основание решений, которое имеет более общий характер и учитывает особенности рыночной экономики и функции более широкого класса организационных систем. На этом основании решения классифицируются:

по масштабности и значимости: *стратегические*, определяющие главные линии развития; *тактические*, предусматривающие достижение более частных целей; *оперативные*, направленные на устранение отклонений при реализации стратегических и тактических решений;

по времени осуществления: *долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;*

по сфере осуществления: *глобальные, тематические, частные,*

по участию в осуществлении: *всеобщие, локальные, персональные.*

В связи с активным использованием в управленческой деятельности вычислительной техники появились новые аспекты классификации видов решений: *структурированные, полуструктурированные и неструктурированные.*

Под структурированными понимают решения, для которых могут быть определены правила и процедуры.

Полуструктурированные это решения, для которых невозможно точно специфицировать все условия, оказывающие влияние на процесс принятия решения, но имеется возможность определить конкретное число правил и процедур с целью принятия достаточно приемлемых для практической работы решений.

К неструктурированным относятся решения, для процесса принятия которых не могут быть специфицированы предварительно запланированные правила и процедуры.

К структурированным относятся все частные решения. Время их осуществления в каждом конкретном случае оговорено в нормативных или

иных документах.

Решения тактические и оперативные, тематические, локальные и персональные можно отнести к полуструктурированным. Сроки их исполнения могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными.

И, наконец, неструктурированные - это стратегические, глобальные, всеобщие и долгосрочные решения.

Классификация принимаемых решений позволяет проанализировать деятельность организационной системы, подметить направленность и широту ее действий, оценить насколько перспективно обеспечивается руководство стратегическими и тактическими целями, установленными в этой организации. Результаты такого анализа незаменимы при перспективном планировании работы организационных систем, оценке их деятельности в рыночной экономике.

На результаты разрешения проблем в организационных системах значительное влияние оказывают методы и принципы, используемые в процессе принятия и исполнения решений.

Анализ различных литературных источников позволил выявить некоторые методы и принципы принятия и исполнения решений, используемые в современных условиях, в том числе: системный подход, закон экономии времени, сочетание интересов, человеческий фактор, информационное обеспечение, принцип коллективности, принцип коллегиальности, принцип подбора исполнителей, методы контроля, использование опыта.

Как известно, системный подход при принятии и исполнении решений основывается на: всестороннем рассмотрении деятельности организационной системы в конкретной области производства, науки и т.д.: раскрытии положительных и отрицательных ее результатов; принципе объективности, который исключает субъективные, непродуманные и неподкрепленные знанием реальной действительности решения; принципе рассмотрения выявленных факторов, влияющих на деятельность организационной системы, в динамике их развития.

В процессе принятия и исполнения решений необходимо учитывать действие закона экономии времени, открытого К. Марксом, суть которого заключается в правильном и планомерном распределении времени, чтобы достигнуть производства, соответствующего совокупным потребностям общества. Особенно наглядно действие закона экономии времени проявляется в экономике. Пренебрежение этим законом приводит к упущенной выгоде, исчисляемой, например, в масштабах государства, многими миллиардами рублей.

При решении практически любой проблемы присутствует так называемый "человеческий фактор". Как показывает практика, необходимо результаты

работы ставить в зависимость от вклада в достижение целей организационной системы и заинтересованности каждого работника. Одним из важнейших элементов активизации "человеческого фактора" является правильный выбор факторов мотивации, определяющих поведение людей. В настоящее время на основе теории ожиданий и теории справедливости созданы различные модели мотивации, которые можно достаточно эффективно использовать в процессах принятия и исполнения решений.

Принятие и реализация решений неразрывно связаны с информацией. Для своевременного выявления возникающих проблем и принятия по ним необходимых компетентных решений к информации в организационных системах должен предъявляться ряд требований. Информация прежде всего должна активно отражать реальную жизнь, быть объективной, достоверной, а также оперативной, освещать процессы жизни во всей совокупности и взаимозависимости. Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения.

В процессе подготовки решений достаточно часто используют принцип коллективности. С этой целью для работы по изучению возникающих проблем и подготовки необходимых проектов решений привлекаются отдельные специалисты или из них создаются временные коллективы. Коллективная работа над решением позволяет создать обстановку беспристрастности, выявить многообразие подходов в реализации определенных задач и целей, найти лучший из них.

Процесс подготовки решений включает также коллективное их принятие с назначением ответственных за исполнение. Это характерно для коллегий министерств, советов директоров акционерных обществ, банков и т.д.

На результаты реализации решений большое влияние оказывает подбор исполнителей. При подборе исполнителей решений следует учесть, что только одних знаний и компетентности для них недостаточно. Нужен опыт, умение вести подобные работы.

Следует отметить, что все без исключения составные части работы организационной системы - от планирования и отражения решений в документах до реализации их на практике - так или иначе испытывают на себе действие различных форм контроля.

Рассмотрим подробно роль контроля в процессах принятия и исполнения решений в организационных системах.

Предметом контроля являются определенные факты и события, проверка исполнения намеченных мер, выяснение причин и выявление виновников обнаруженных нарушений.

Следует разграничивать понятия "контроль" и "проверка исполнения".

Контроль включает всю многообразную работу организационных систем по реализации решений собственных и вышестоящих организаций, в том числе проверку исполнения решений. Проверка исполнения - это конкретный вид деятельности организационной системы, направленный на изучение и выявление отклонений в ходе выполнения конкретных решений.

Известны три метода контроля: предварительный, текущий и последующий.

*Предварительный контроль* призван обеспечить обоснованность принимаемых решений, исключить и предупредить от принятия неверных, малоэффективных решений.

Назначением *текущего контроля* является своевременное выявление в ходе выполнения решения отклонений, которые препятствуют их исполнению в полном объеме и в установленные сроки.

*Последующий контроль* осуществляется для определения качества выполнения решений и в итоге - обоснованности решений.

Эти методы основаны на следующих основополагающих принципах контроля: всеобщность, объективность и действенность. Они включают также организацию превентивного контроля и планирование всей проверочной работы.

Всеобщность контроля включает в право проверки всех без изъятия государственных и иных организаций и предприятий. Всеобщность предполагает и систематичность контроля.

Объективность контроля основывается на независимости и высокой компетентности лиц, осуществляющих проверку.

Действенность контроля предполагает своевременное обеспечение точного выполнения решений, заданий и поручений, умелое исправление недостатков и устранение причин, их порождающих, активное воздействие на тех, кто отвечает за организацию работы на том или ином участке. Важным условием действенности контроля является требование осуществлять проверки на местах, там, где решения реализуются на основе фактических результатов работы.

Таким образом, на основе изложенного предлагается в процессе принятия и исполнения управленческих решений руководствоваться следующими принципами: предварительного, текущего и последующего контроля; системного подхода и анализа; планирования этапов процесса подготовки и выполнения решений; учета действия закона экономии времени; сочетания интересов, участвующих в принятии и исполнении решений; максимального учета человеческого фактора; соблюдения коллегиальности и персональной ответственности; участия руководителей в принятии и проверке решений; информационного обеспечения на базе постоянного изучения, систематизации и накопления практического опыта

решения проблем.

Приведенные характеристики и требования к формированию управленческих решений могут быть использованы при создании модели процесса принятия и исполнения решений и в практической деятельности организационных систем.

## **2. Модели принятия управленческих решений.**

*Модель* - это просто упорядоченный набор предположений о сложной системе.

Приведем основные концептуальные модели, с помощью которых описывается управление, а значит и принятие управленческих решений в организации.

1. *Модель "организация - машина"*. Согласно этой модели организация представляется как безличный механизм в виде многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами.

Большое внимание при этом уделяется единству командования, функциональному взаимодействию, механизмам управления.

К этой модели близка и "бюрократическая модель" организации.

2. *Модель "естественной" организации*. В соответствии с этой моделью организации, возникающие естественным образом, развиваются по собственным законам. Они обладают способностью самонастраиваться, реагируя на внешние и внутренние изменения. Отклонение от цели не считается отрицательным результатом, поскольку естественная организация функционирует, как правило, в условиях со значительным элементом неопределенности.

3. *«Организация – община»*. В соответствии с этой моделью главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения. Особое значение придается межличностным отношениям, отношениям между отдельными членами организации, взаимным привязанностям, общим интересам.

4. *Социотехническая модель*. Согласно этой модели особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи.

5. *Интеракционистская модель*. В этой модели основное внимание уделяется роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

6. *Институциональная модель*. Институциональная модель предполагает, что функционирование и структура организации

формируется под воздействием институций - традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации.

7. *Конфликтная модель.* При использовании конфликтной модели предполагается, что внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции.

Основной задачей при управлении взаимодействием организации с внешней средой управления организацией является максимальная адаптация организации к внешней среде, снижение неопределенности положения организации, достижение ее стратегических целей.

В зависимости от адаптивности организации к внешней среде различаются два типа:

*Механистический тип* - консервативная, негибкая структура; четко определенные, стандартизованные задачи; сопротивление изменениям; власть проистекает из иерархических уровней в организации; иерархическая система контроля; командный тип коммуникаций (сверху вниз); содержание коммуникаций: принятые руководством решения, приказы, распоряжения.

*Органический тип* - гибкая структура; динамичные, не жестко определенные задачи; готовность к изменениям; власть базируется на знании и опыте; самоконтроль и контроль коллег; многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные); содержание коммуникаций: информация и советы.

Каждый из типов имеет определенные преимущества и используется в зависимости от того, насколько динамичны изменения во внешней среде организации.

Непосредственное управление деятельностью организации - это процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения поставленных перед ней целей.

В частности, органическая модель предполагает, что человеческое общество развивается по законам, близким к законам развития живого организма, в котором каждый орган играет определенную роль, а все органы образуют взаимозависимую структуру.

Согласно этой модели каждая часть общества выполняет свою функцию, и чем больше они различаются, тем менее они являются взаимозаменяемыми.

*Процессная модель* общества предполагает, что общество развивается как непрерывный процесс соединений и разъединений, слияний и поглощений, определяющих структуру общества.

Поэтому общество не является устойчивым и постоянно подвергается изменениям, адаптируясь к изменениям внутренней и внешней среды.

Неорганическая модель общества предполагает выявление и объединение положительных и отрицательных функций различных частей общества в единое органическое целое.

Более конструктивными представляются целевая и проблемная модели.

Согласно этим моделям главным направлением деятельности организации является достижение целей, стоящих перед ней, и решение проблем, с одной стороны, обеспечивающих достижение целей, а, с другой стороны, устойчивое развитие и выживание организации.

### **3. Основные принципы и направления моделирования управленческих решений.**

Рассмотрим теоретические предпосылки, которые являются основой моделирования управленческих решений и метарешений в жизненном цикле решений (ЖЦР). К ним относится в первую очередь *создание информационной модели управления организационной системы*.

В новых экономических условиях хозяйствования проблема повышения эффективности процессов обработки информации в организационных системах решается путем их механизации и автоматизации. Оснащение процессов умственного труда специальной техникой, использование автоматов и полуавтоматов для выполнения вычислительных и логических операций позволили выделить информацию как самостоятельный предмет труда, приступить к описанию и формализации технологии ее обработки применительно к особенностям машинных систем. Решение новых задач требует в каждом случае изучения информационной основы управленческого процесса, использования законов информационной деятельности при его совершенствовании, определения роли информационных процессов в принятии и исполнении решений.

Широкое распространение в системах управления получило *моделирование*. Оно состоит в том, что реальные процессы заменяются их информационными характеристиками, по которым рассчитываются отдельные результаты. Таким образом, в организационной системе каждый производственный процесс можно представить сначала в виде информационной модели, а затем реально.

В *динамических* моделях рассматриваются отношения, изменяющиеся во времени.

Системы, отображаемые в моделях, могут быть *линейными* и *нелинейными*. В линейных моделях любое возмущающее воздействие происходит независимо от предшествующих и последующих воздействий; общий

результат равен сумме отдельных реакций системы. Линейные модели не в состоянии отразить существенные характеристики промышленных и социальных процессов.

Для приближенного отражения нелинейных по существу явлений на практике часто используются линейные модели. Это вызвано несовершенством и сложностью математических методов нахождения решений для нелинейных систем. Модели можно охарактеризовать как устойчивые и неустойчивые. Устойчивая - это такая система, которая, будучи выведена из своего состояния, стремится вернуться к нему. В неустойчивой системе возникающие возмущения усиливаются, пока не натолкнутся на ограничивающие факторы.

В зависимости от характера поведения различают модели (системы) *установившиеся* и *изменчивые*. Для управления хозяйственной деятельностью характерны модели с неустойчивым режимом.

Чтобы создать действительно эффективную модель процессов принятия и исполнения решений в области, например, управления, производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, в нее следует включить нелинейные функции в виде ограничений производственной мощности, обеспеченности материальными и трудовыми ресурсами, а также учесть зависимость решений от комплексного воздействия между переменными. Поскольку время и связанные с ним изменения - это важнейшие факторы управления, эффективная модель должна быть динамической.

В конечном итоге достаточно полная информационная модель управления процессами принятия и исполнения решений должна отражать все информационные процедуры управления, определенные в пространстве, времени и объеме.

Полная информационная модель включает в качестве основных частей *экономико-организационную* и *математическую* модели. В целом экономико-организационная модель - это система экономических и организационных принципов, определяющих методы управления, формы организации и воздействия управляющей системы на управляемую систему в процессе производства в целях повышения его эффективности.

Важнейшие требования к такой информационной модели заключаются в следующем:

- сбор информации, ее обработка, хранение и передача должны находиться в тесной связи с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, его организационной структурой;
- следует обеспечить поступление в узловые звенья принятия решений только необходимой информации, в нужное время и в

наиболее удобной для окончательного принятия решений форме;

- в модели необходимо предусмотреть организацию исходящей информации для информирования внешних органов;
- новая система информации предприятия должна строиться на базе максимального использования опыта существующей системы;
- разработка информационной модели должна быть неразрывно связана с мероприятиями по реорганизации и улучшению работы всего предприятия;
- для построения модели необходимо использовать эффективные математические методы;
- в информационной модели следует предусмотреть максимальную интеграцию информации (модель должна содержать минимум необходимых и достаточных первичных данных, общих для всех функциональных подразделений управляющей системы, при этом необходимо соблюдать принцип однократного создания и ввода массивов исходной информации);
- алгоритмы обработки информации должны обеспечить выполнение функций слежения за ходом процессов принятия и исполнения решений.

Для решения функциональных задач, в частности, в условиях использования автоматизированных информационных систем (АИС), необходимо разработать информационное обеспечение. При выполнении аналитических расчетов техническое и организационное обеспечение является заданным. Это обусловлено следующими обстоятельствами.

Для решения аналитических задач средства сбора и передачи информации (периферийные устройства) не применяются, а в качестве исходных данных используются массивы нормативной, плановой и учетной информации, зафиксированной на соответствующих технических носителях. Что же касается средств вычислительной техники, то в настоящее время выпускаются различные модели перспективных ЭВМ, в том числе персональных ЭВМ, Эта техника предназначена для выполнения широкого круга экономических, в том числе и аналитических расчетов.

Специально для принятия и исполнения управленческих решений аналитических задач должны быть разработаны три обеспечивающие подсистемы - *информационная, программная и технологическая*.

Если для каждой аналитической задачи будет полностью разработан весь комплекс информационного, программного и технологического обеспечения и осуществлена взаимоувязка между ними и их стыковка, то можно говорить о создании модели процесса принятия и исполнения решений в

области производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия как функциональной АИС.

В указанной АИС модели процесса принятия и исполнения решений должны состоять из блоков: входных, группировочных, расчетных и выходных. Каждый блок должен иметь буквенно-цифровой индекс.

На входных блоках следует показать первичную и промежуточную информацию, а также адреса запоминающих устройств, где эта информация размещена.

Модели процесса принятия и исполнения решений унифицируются за счет типизации графического изображения данных и их обозначений, объединения формул расчетов одного класса в один блок, расположения блоков по видам и разделам анализа; они содержат сведения о предполагаемой частоте внесения изменений в используемые для расчетов данные, сохраняемые в запоминающих устройствах; обеспечивают программиста всеми необходимыми и исчерпывающими сведениями, относящимися к решению задачи.

Основная цель разработки информационной модели состоит в установлении количественных и логических зависимостей между переменными, характеризующими состояние контролируемых показателей деятельности предприятия и его участков.

Информационная модель дает возможность обеспечить единовременную обработку системы показателей, так как ни одна из сторон хозяйственной деятельности предприятия не может быть полно охарактеризована каким-либо одним или несколькими показателями. Эта модель по существу должна быть типизированной схемой анализа процессов производства. Представленная в виде простейших арифметических и логических операций модель анализа легко поддается алгоритмизации. Для этого необходимо четко определить состав, взаимосвязь и взаимозависимость контролируемых параметров, а также факторов (постоянных и случайных), меняющих их числовую характеристику во времени. Алгоритмы должны представляться в виде элементарных актов расчетов.

При описании содержания анализа в процессе принятия и исполнения решений представляется возможным определить состав входной (первичной) и выходной (производной) информации, сроки расчетов и объем информации в буквенно-цифровых знаках. На этом же этапе устанавливаются состав, форма и содержание выходных документов, выдаваемых ЭВМ на экран или печать, а также выявляется взаимосвязь различных переменных и условно-постоянных данных. Наибольшую трудность представляет определение состава и содержания выходной (производственной) аналитической информации, достаточно полно характеризующей деятельность предприятия и его участков. Но как бы ни была насыщена система анализа, главными показателями работы

предприятия должны быть следующие:

- 1) сколько могло предприятие выпустить необходимых обществу изделий (оптимум выпуска) и сколько выпустило;
- 2) сколько могло предприятие затратить живого и овеществленного труда с учетом наилучшего его использования на изготовление данных изделий (оптимум стоимости) и сколько затратило.

Отсутствие оптимальных плановых показателей (в том числе и нормативов) может нарушить систему анализа. Ведь, в конечном счете, эта система сводится к сопоставлению фактических данных с базовыми и к расчету, позволяющему достаточно точно выявить степень использования предприятием внутренних ресурсов.

Таким образом, моделирование процессов принятия и исполнения решений на основе анализа производственно-хозяйственной деятельности базируется на информационной модели управления предприятием и является одним из важнейших элементов системы управления.

#### **4. Модели обработки информации и управленческих решений.**

Известно, что структуры управления организациями по признаку разделения труда, процесса принятия решений и права воздействия на управляемый объект делятся на линейные и линейно-функциональные (линейно-штабные).

*Линейная структура* основана на ступенчатом подчинении всех уровней управления и включает лишь один вид отношений распорядительства-подчинения. Руководитель в линейной структуре единолично осуществляет процесс принятия решений, через него осуществляются все воздействия со стороны внешней среды и высших уровней управления. В настоящее время линейный тип структуры используется только на низших уровнях управления, например, "мастер - рабочий", "начальник участка (старший мастер) -- мастер", "начальник бюро (в составе отдела) - старший инженер", "инженер - техник" и т.п. В то же время отношения линейного подчинения составляют основу и более развитых структур управления.

*Линейно-функциональная структура* предусматривает как линейное, так и функциональное руководство нижестоящим уровнем. Для линейно-функциональной структуры характерно глубокое разделение труда в процессе выработки и принятия решений, основанное не только на технологической специализации исполнителей, но и на выделении ответственности функциональных служб за достижение определенных подцелей управляемой системы. Разделение ответственности обуславливает правомерность непосредственного функционального взаимодействия подчиненных высшему руководителю органов управления с руководителями нижестоящих систем и их

элементов. Линейно-функциональный тип структуры имеет наибольшее распространение и применяется во всех уровнях управления большими системами.

*Линейно-штабная структура* включает отношения функционального взаимодействия только между двумя уровнями аппарата управления: руководителем и подчиненным ему штабным органом. В структурах такого типа действует кооперация труда между руководителем и штабным органом в процессе разработки и принятия решений. Право распорядительства и воздействия на низшие уровни сохраняется только за руководителем, а штабные службы принимают на себя функции переработки информации, экспертизы, обобщения, формулировки предложений и т.п. на разных этапах выработки решений. Линейно-штабная структура используется на высших уровнях управления, например, "министр - референтура", "генеральный директор - экспертный отдел", "руководитель - отдел анализа" и т.п.

Используя примеры структур управления представим обобщенную информационную модель выполнения решений на предприятии.

В общем, виде этот процесс состоит в том, чтобы довести принятые руководством управленческие решения (задания), например, приказ директора до каждого подразделения (рабочего, служащего) предприятия, а затем получить от них информацию о проделанной по данному приказу работе. Ввиду того, что управленческое решение дирекции доводится до рабочих и служащих, как правило, в зависимости от структуры через соответствующие цеха, отделы, участки и т.д., то предприятие можно представить в виде многоуровневой информационной системы. На каждом иерархическом уровне этой системы выполняются следующие операции: формирование по принятому управленческому решению задания и его передача в нижестоящий информационный уровень, обеспечение сбора информации с нижестоящих информационных уровней о ходе выполнения задания, ее обработка и передача в вышестоящий информационный уровень подсистемы. Фактически такими центрами переработки информации на предприятии являются его подразделения. Анализируя информационные потоки, представленные на рис. 2.3.3, можно сделать вывод о различной длительности прохождения информации от руководства предприятия до непосредственных исполнителей управленческих решений и соответственно поступления информации от подразделений до дирекции.

Следовательно, при разрешении производственных проблем необходимо обязательно учитывать трудоемкость управленческих работ в подразделениях предприятия.

Следует отметить, что задача определения трудоемкости управленческих работ в организационной системе включает два этапа создание структуры математической модели (структурная идентификация) и количественная оценка параметров математической модели (параметрическая идентификация).

Проведем структурную идентификацию модели трудоемкости управленческих работ: Для реализации этой цели определим время движения информации в организационной системе при выполнении управленческого решения. При этом будем исходить из того, что для выполнения одного и того же решения в подразделениях организационной системы будет затрачиваться различное время. Однако решение будет считаться выполненным, если его исполнят все подразделения организационной системы. Поэтому минимально допустимый срок исполнения управленческого решения равен затратам времени того подразделения организационной системы, у которого оно будет наибольшим.

Проблема установления времени исполнения управленческих решений в организационных системах сводится фактически к вычислению трудоемкости выполнения различных операций, относящихся к непосредственному исполнению управленческих решений в подразделениях и связанных с ним времени прохождения потоков информации их структурах.

Знание трудоемкости управленческих работ создает необходимую предпосылку для планирования и формирования заданий в элементах ЖЦР (этапах, стадиях, процедурах) на реальной нормативной базе. Это, в свою очередь, позволит принимать реальные высокоэффективные решения.

## **Глава 10. Управление конфликтами в организации.**

1. Моббинговая ситуация и пути ее разрешения.
2. Роль руководителя в организационном конфликте.
3. Природа конфликтов в организации.
  - 3.1. Типология конфликтов.
  - 3.2. Причины конфликтов.
  - 3.3. Ошибки управляющего, приводящие к конфликту.
  - 3.4. Стадии конфликта.

3.5. Последствия конфликтов.

4. Обращение с конфликтом.

4.1. Отношение руководителя к конфликту.

4.2. Как должен реагировать руководитель.

4.3. Предупреждение конфликта.

4.4. Методы управления конфликтами.

5. Стрессы и управление эмоциональными состояниями.

### **1. Моббинговая ситуация и пути ее разрешения.**

Часто стычка может возникнуть и между сослуживцами, перед этим долгое время спокойно проработавшими на одном предприятии. Нередко это происходит и между когда-то хорошими друзьями, которые вдруг становятся заклятыми врагами. Все начинается с маленьких стычек, которым стороны почти не придают значения. В такой латентной форме *моббинг* может существовать годами и только какая-то нестандартная ситуация выведет его наружу. В этом пункте мы хотим рассказать о том, какая же ситуация может стать толчком для обострения отношений. Итак, это может быть: отпуск шефа или одного из коллег, извещение об увольнении, праздник, устроенный на предприятии, или отпуск, проведенный с коллегами, закрытие предприятия, различные достижения во время производственного соревнования на предприятии, экспедиция или командировка, общественное признание, большой заказ, привилегированное положение одного из коллег, принятие на работу одновременно с массовыми увольнениями, приход нового сотрудника, продажа предприятия, страх за то, что откроются старые ошибки, сопротивление сексуальным домогательствам.

Можно абсолютно спокойно продолжить это перечисление дальше. Все зависит прежде всего от особенностей вашего предприятия. Часто поводом для обострения отношений между коллегами может стать пустяк, незначительная мелочь, на первый взгляд не имеющая ничего

общего с реальной причиной. И нередко этой мелочи не придается никакого значения.

Когда начинается «травля»? Далеко не каждое недружелюбное высказывание ваш адрес, не каждое указание на сделанные вами ошибки означают, что против вас ведется война. Возможно, у вашего собеседника просто не очень хорошее настроение или какие-то неприятности дома и поэтому его реакция так неадекватна.

Но у любого события есть начало и, как мы указывали выше, не так легко четко и ясно понять, что произошло и произошло ли вообще в отношении ваших коллег к вам. Как всегда все начинается с мелочей. Но и мелочи также не всегда являются поводом для подозрений.

Однако если все чаще ваши коллеги начинают реагировать на ваши слова и действия недружелюбно, сопровождая их насмешками, если они просто грубят вам и отвечают молчанием на ваши вопросы, постоянно указывают вам на ваши ошибки, то мы советуем более внимательно приглядеться к ситуации: возможно, ваши отношения с коллегами переживают не лучший период в своем развитии.

Давление на вас может оказываться с различной силой. Прежде всего это может выразиться в абсолютно внезапном для вас появлении прохладности в атмосфере на работе: коллеги замолкают, когда вы входите в комнату, с вами очень прохладно здороваются или не замечают вас вовсе. Достаточно редко, но все же бывали случаи, когда моббинг заканчивался попыткой самоубийства.

Ханц Лейман определяет моббинговую ситуацию как ситуацию, когда негативные действия нескольких людей или одного человека, направлены против другого человека (одного или многих), длятся достаточно большое время и характеризуются особыми отношениями между жертвой и виновником. Стычки и «выяснения отношений» происходят по меньшей мере раз в неделю и так может длиться обычно около полугода или даже дольше.

Бытует мнение, что конец конфликту и издевательствам может сразу настать тогда, когда жертва тяжело заболевает. Но нередко многие не понимают, в чем причина их болезни, и продолжают ходить на работу, виновник же заболевания делает свое черное дело, как ни в чем не бывало.

Все люди не похожи друг на друга, они по-разному реагируют на произошедшее: кто-то более, а кто-то менее чувствителен.

*Моббинг - регулярное и целенаправленное нанесение вреда людям на работе, которое может принести человеку огромный физический и душевный вред. Может, но не должно.*

Если вы заметили, что отношение к вам ваших коллег стало более прохладным, если вы постоянно слышите в свой адрес насмешки и вам не прощается ни одна сделанная ошибка - это моббинг и вы должны уметь противостоять ему.

Все может начаться уже во время испытательного срока, когда старые сотрудники не захотят признавать новичка, ведь прежде всего они боятся, что новый сотрудник станет причиной их увольнения. И чтобы отстоять свои позиции, они могут решиться на подобную инсинуацию, сами часто поступая неосознанно.

### **Как проявляется моббинг?**

Обычно фантазия виновников появления моббинговой ситуации не знает границ. Начиная с легких подкалываний и иронии до организации целой кампании травли, которая может довести жертву до самоубийства. Если вы не пришли к двору, чтобы испортить вам жизнь и сделать вашу работу на предприятии невыносимой. Итак, что же они предпримут: вы не будете получать необходимую информацию, в тех документах, которые вы получите, будет полно ошибок, о вас и о вашей работе периодически будут забывать, лежащие на вашем столе важные бумаги вдруг начнут пропадать, про вас за вашей спиной будут распространяться сплетни и слухи и многие из ваших ничего неподозревающих коллег получают заведомо ложную информацию о том, как плохо вы справляетесь со своей работой, вы начнете получать анонимные письма.

Проблема состоит в том, что ваш соперник будет стараться остаться незамеченным. Вы постоянно будете чувствовать, что кто-то имеет на вас зуб, хочет выжить вас с работы и сильно испортить вам жизнь, вряд ли сразу сможете догадаться, кто это.

Если ваши коллеги начинают странно вести себя по отношению к вам: вы входите в комнату и ваши коллеги моментально отворачиваются от вас, вы входите в комнату и оживленный разговор; которым до этого так были увлечены ваши коллеги; моментально прекращается; во время обеденного перерыва в столовой вы хотите сесть вместе с вашими коллегами, но вдруг слышите, что место занято;• коллеги никогда не разговаривают с вами на отвлеченные темы; вы не получаете ответа на ваше дружеское приветствие;• вы входите в комнату и ваши коллеги моментально переходят в другой угол или пересаживаются за другой стол; ваши вопросы остаются без ответа и повисают в воздухе; у одного из ваших коллег день рождения, но вас опять забыли пригласить; коллеги решили ближайшие выходные вместе провести на природе, но вам об этом ничего не сказали; вам никто не рассказывает, как провел отпуск, и вас об этом тоже никто не спрашивает; во время небольшого

праздника вы садитесь за стол, за которым уже сидят ваши коллеги. Они моментально встают и пересаживаются за другой стол; вы что-то говорите, но ваши коллеги отвечают вам снисходительной улыбкой.

Вы сбиты с толку, вы не можете понять, что произошло с вашими коллегами. Начинаются мелкие придирки и колкости, вы все чаще слышите недовольство в их голосе, над вами начинают в открытую смеяться или просто не замечают вашего присутствия. Кажется, не стовариваясь, они хотят вам сказать: «Ты больше не наш, мы не хотим поддерживать с тобой отношений». Обычно такая ситуация ранит очень глубоко: ведь все люди хотят, чтобы их принимали как своих и относились к ним хорошо.

Если ваш начальник «имеет на вас зуб»: вы постоянно слышите в свой адрес одну только критику; представляя вас посторонним людям, он дает вам очень ироничную характеристику; информация, которую вы получаете от него, неполная и часто неправильная; он не отвечает на ваши вопросы; он постоянно повышает на вас голос; все ваши предложения наталкиваются на его нежелание разобраться и прислушаться к ним; он не информирует вас о важных событиях; вам не предоставляется возможность посещать курсы повышения квалификации; вам дается только самая неприятная и скучная работа; во время паузы он постоянно говорит, что вы часто бездельничаете; в отпуск вы идете только в то время, в которое захотел бы пойти никто из ваших коллег. Моббинг со стороны начальства всегда несет в себе некоторые осложнения, потому что ваши коллеги, видя его отношение к вам, тоже меняют свое мнение о вас. Если бы вы окаменели, то отношение вашего начальства к вам, возможно, и изменилось бы. Но ведь это не в ваших силах.

Вас все время разыгрывают: кто-то поломал все карандаши на вашем письменном столе; неизвестно куда начинают пропадать инструменты; вы просите налить вам чашечку кофе, но вместо сахара ваши коллеги насыпают вам соли; вы приходите на работу, но долго не можете найти ключей от вашего письменного стола; 0 вам постоянно звонят по телефону, но ваши коллеги говорят, что вас нет на работе; вы садитесь на стул, но его поверхность оказывается совершенно мокрой; уходя домой, вы надеваете пальто, но его рукава крепко связаны между собой.

Даже если речь идет о пустяке, о совсем маленькой шутке, со временем вы ощутите, что на вас началась настоящая охота.

Если ваша репутация на работе и дома пострадала: за вашей спиной постоянно шепчутся о том, как плохо вы справляетесь с вашей работой; к вам относятся насмешливо и снисходительно; на работе

распространились слухи о том, что вы психически больны; сплетни о вас заменили сотрудникам разговоры о новой любовнице начальника; вы получаете анонимные письма, в вашем доме раздаются звонки, ваша жена или ваш муж чувствуют себя оскорбленными; ваша семья, ваши соседи и друзья получают о вас самые невероятные сведения: вас обвиняют в воровстве или рассказывают, что на работе у вас роман с одним из сослуживцев.

Злые шутки такого рода однозначно бьют ниже пояса и задевают человеческое достоинство. И, как правило, речь здесь идет о реальном причинении материального вреда или об испорченной репутации. В обоих случаях очень сложно бывает наказать виновника.

Атмосфера на работе становится для вас невыносимой: коллеги отбирают у вас работу; вас переводят на новое рабочее место при таких условиях, в которых вы не сможете работать; вам не предоставляют необходимой информации; вы приходите на работу, а ваш рабочий телефон отключен.

Работа должна давать не только необходимые средства для жизни, но и приносить радость. Чем больше препятствий подобного рода встречается на работе, тем больше огорчений и разочарований это приносит. Сперва у вас просто плохое настроение, вам не хочется думать о том, что происходит на работе, не хочется туда идти. Но все может закончиться гораздо хуже, чем просто постоянное плохое настроение. Ведь не так легко выдержать такое отношение коллег помногу часов каждый день.

Моббинг - реальная угроза вашему здоровью: вас специально посылают работать в опасные для здоровья места; вас специально сажают именно в то место, где сильный сквозняк; во время выездов вам предоставляют неисправную машину; вас постоянно просят принести тяжелые вещи; именно вы всегда выполняете вредную для здоровья работу.

Проблема действительно состоит в том, что виновник всех ваших бед хочет испортить вам не только жизнь, но в первую очередь и здоровье. К сожалению такого человека, остановить очень трудно, потому что вред он причиняет совершенно осознанно. В этом случае для вас лучшее - как можно скорее поменять место работы.

## **2. Роль руководителя в организационном конфликте.**

Лучший способ предупредить конфликт - не допустить его. Руководить без конфликтов - возможно ли это? Если под конфликтом понимать каждое критическое выступление, каждую дискуссию или расхождение во мнениях, то концепция управления без конфликтов была бы не просто утопией, она не выдержала бы никакой критики.

Конфликты, которых следует избегать, - это деструктивные

явления, приводящие к разрушению ресурсов вместо вовлечения их в конструктивный процесс оптимального использования.

Ресурсы – это силы и их источники, ресурсы – это люди, их духовное богатство и готовность приложить свои силы к какому-то делу. Ресурсы – это, конечно, сырье и материалы, капитал и земля, природа и окружающая среда. И ресурс особого рода – это наше время.

Руководитель – это человек, в большей, чем другие, степени ответственный за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение.

Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. Но сегодня мы располагаем знаниями и опытом, позволяющими приблизить эту цель. Не использовать эти возможности, проходить мимо них или не принимать их в расчет – значит потерять квалификацию руководителя, управляющего.

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Тот, у кого это вызывает пессимизм, должен задаться вопросом, а отвечает ли это его интересам, например стремлению к коллективному управлению. Ведь этот стиль немислим без специфических конфликтов, и более того, он вызывает эти конфликты.

Само слово «*конфликт*» содержит ответ. Оно – латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение» затрагивает сферу идеи, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать в этой ситуации, как вести себя в отношении своих же сотрудников? Если мы рассчитываем иметь дело с сотрудниками, имеющими собственную позицию, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное, то конфликты неизбежны, но плодотворны. Речь идет о действительном сотрудничестве, при котором работник и управляющий соотносят свои представления, которые имеют равный вес и принимаются в расчет при принятии решений. Возникающие дискуссии должны приводить к выработке совместных предложений, которые полезны всем сторонам. Предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез).

Если вызов приводит к совместному поиску решений, к открытому обмену мнениями, к конфликту выдвигаемых концепций, то что-то должно привести к «потере стабильности». Если эта система административно-командного управления, то принята одна концепция, все молчат, трений и конфликтов не бывает. Но конфликт остается. Он

смещается в другую плоскость. Он становится глубже и сложнее, потому что человек, как ему представляется, может предложить что-то лучшее, не находит аудитории, уходит в «подполье», и тем решительнее, чем более он охвачен своей идеей. Неразрешимый конфликт часто воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний, и даже, как показывают проведенные исследования, доводит до неосознанных несчастных случаев.

Но не станем забывать, что в любом конфликте есть изрядная порция предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Поэтому всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшее благоразумие. Но и в этом вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. Следует также учитывать личностную структуру участвующих лиц. Человек, как говорят психологи, когда они хотят быть понятыми, – это на одну десятую голова и на девять десятых – желудок. Почему это соотношение должно измениться, если человек утром миновал проходную и прошел по коридорам учреждения до своего рабочего места? Кроме того, мужчины с детства приучаются держать чувства при себе и уж во всяком случае не быть «размазней». Результат: чувства оказываются загнанными в сферу подсознания, откуда их воздействие становится еще менее контролируемым. И еще, мы научились наши чувства и инстинкты обряжать в «мантию разума». На языке психологов этот процесс называется «рационализацией», когда разум используется как прикрытие для других, истинных движущих сил. Другими словами, собственно мотивы остаются прежними.

Управляющему следует учитывать и то, что конфликт может казаться разрешенным в атмосфере «наибольшей деловитости». На самом же деле стороны остались неудовлетворенными: хотя на уровне «рацио» общее решение найдено, но остались эмоции. И они ищут эха. И наоборот: один из ваших сотрудников выдвигает на первый план рациональные причины, чтобы на самом деле удовлетворить эмоциональные установки. По принципу: если рациональное решение производственного конфликта, возникающего при проработке целей или принятии решения, поможет «вырасти» сопернику, как же мне это решение поддерживать?

В этом случае коллективный стиль управления компрометируется. Конфликт приносит плоды не всей «команде», а только «избранным». Способствующие этому факторы и внешние воздействия многообразны и во всей совокупности психологами еще не изучены. Как же управляющему, честно стремящемуся к кооперации, убрать с дороги эти капканы? Совершенно очевидно, что сделать это в полном объеме

невозможно. Но управляющий в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликтов, если при обсуждении конфликтов своим поведением он дает понять, что он считает конструктивные конфликты нормальным явлением и, участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных со всеми основаниях.

### **3. Природа конфликтов в организации.**

#### **3.1. Типология конфликтов.**

Не останавливаясь детально на каждой из существующих сегодня многочисленных классификаций конфликтов, отметим лишь те из них, которые касаются, прежде всего, конфликтов в организациях. Так, в зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся на:

- *Внутриличностные*, т.е. индивидуальные конфликты, характеризующиеся столкновениями несовместимых и примерно равных по силе потребностей, интересов и мотивов, а также выполняемых человеком ролей (ролевой конфликт), например, ролей заботливой жены и матери, с одной стороны, и эффективного менеджера, с другой; высококвалифицированного специалиста и исполнителя неадекватного этой роли производственного задания;
- *Межличностные*, т.е. конфликты между отдельными людьми;
- *Конфликты между личностью и группой*;
- *Межгрупповые*, т.е. конфликты, сторонами которых являются группы различных уровней: от небольших неформальных до крупных организаций и даже государств.

В классификациях (типологиях) по ранговым различиям конфликты подразделяются на *конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт)*, например, между двумя рядовыми сотрудниками или двумя начальниками отделов; *между ниже стоящими и выше стоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт)*, например, конфликт между руководителем и подчиненным. К вертикальным конфликтам примыкает *конфликт между целым и частью*, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и всей организацией; к горизонтальным - *линейно-функциональный конфликт*, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами.

В зависимости от количества причин выделяются *однофакторные*, когда в основе конфликта лежит одна причина, и *многофакторные конфликты*, возникающие в силу двух и более причин, а также *кумулятивные конфликты*, когда несколько причин накладываются одна

на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают *канализуемые* конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, и *эскалирующие конфликты*, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия.

В рамках типологий, составленных, исходя из временных параметров, конфликты делятся на *единичные, периодические и частые*, а также на *скоротечные и длительные, затяжные*. В зависимости от форм проявления различают *открытые*, с явно выраженными агрессивными действиями, и *скрытые*, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамуфлированным противоборством.

Типологии, построенные на основе такого критерия, как отношение к целям организации, разделяют *конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью*. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства. Конфликты второго типа, т.е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из их сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Примером может служить конфликт между руководителем подразделения и неформальной группой, препятствующей превышению работниками средней нормы выработки. Конфликты третьего типа, т.е. с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. Такого рода конфликты обычно имеют скрытый характер. К ним относятся, например, борьба двух ведомств за получение дополнительных ставок и финансирования при наличии излишне раздутых штатов и не загруженного работой персонала или, скажем, соперничество двух криминальных группировок за пост директора акционерного общества.

### **3.2. Причины конфликтов.**

В самой общей форме субъективные, связанные с людьми, их сознанием и поведением причины любых организационных конфликтов, как правило, вызывается тремя факторами:

1. взаимозависимость и несовместимость целей сторон;
2. осознание этого;

3. стремление каждого из сторон реализовывать свои цели за счет оппонента.

Иную, более развернутую классификацию общих причин конфликта дают М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хелоури, которые выделяют следующие основные причины конфликта:

*1. Распределение ресурсов.* Практически в любых организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому задачей руководства является рациональное распределение материалов, людей и денег между различными подразделениями и группами. Поскольку людям свойственно стремиться к максимальному получению ресурсов и завышать значимость своего труда, поскольку распределение ресурсов почти неизбежно ведет к разного рода конфликтам.

*2. Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует всюду, где при выполнении своих функций один человек (группа) зависит от другого человека (группы). Ввиду того, что любая организация есть система, состоящая из ряда взаимозависимых элементов-подразделений или людей, при неадекватной работе одного из них, а также при недостаточной согласованности их деятельности взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

*3. Изменение организации и, прежде всего, техническое развитие.* Организационные перемены приводят к изменению ролевых структур, руководящего состава и других работников, что нередко вызывает недовольство и конфликты. Весьма часто их порождает технический прогресс, ведущий к сокращению рабочих мест, интенсификации труда, повышению квалификационных и иных требований.

*4. Условия и характер труда.* Вредные для здоровья или опасные условия работы, нездоровая экологическая среда, плохие отношения в коллективе и с руководством, неудовлетворенность содержанием труда и т.п. – все это тоже создает благоприятную почву для возникновения конфликтов.

*5. Распределительные отношения.* Оплата труда в форме заработной платы, премий, вознаграждений, социальных привилегий и т.п. не только служит средством удовлетворения разнообразных потребностей людей, но и воспринимается как показатель социального престижа и признания со стороны руководства. Причиной конфликта может оказаться не столько абсолютная величина оплаты, сколько распределительные отношения в коллективе, оцениваемые работниками с точки зрения их справедливости.

*6. Различия в идентификации.* Они проявляются в склонности работников идентифицировать себя главным образом со своей группой

(подразделением) и преувеличивать свою значимость и заслуги, недооценивая при этом значимость других и забывая об общих целях организации. В основе такого рода склонности лежат интенсивность и эмоциональная окрашенность коммуникаций в первичных группах, относительно большая личностная значимость таких групп и решаемых в них вопросов, групповые интересы и групповой эгоизм. Причины этого типа часто детерминируют конфликты между различными подразделениями, а также между отдельными коллективами и центром, руководством организации.

7. *Стремление организации к расширению и повышению своей значимости.* Эту тенденцию отражает известный закон Паркинсона, согласно которому каждая организация стремится к расширению своего штата, ресурсов и влияния, независимо от объема выполняемой работы. В основе тенденции к расширению лежит заинтересованность каждого подразделения, и прежде всего реальных и потенциальных руководителей, в получении новых, в том числе более высоких и престижных должностей, ресурсов, власти, авторитета. На пути реализации тенденции к расширению обычно стоят подобные или сдерживающие позиции других подразделений и руководства (центра), которое пытается ограничить ведомственные устремления и сохранить власть, функции контроля и ресурсы организации преимущественно у себя. В результате такого рода взаимоотношений и возникают конфликты.

8. *Различие исходных позиций.* Это может быть и различный уровень образования, квалификации и ценностей персонала, и неодинаковые условия труда и материально-технического оснащения и т.п. различных подразделений. Подобные причины ведут к непониманию, неоднозначному восприятию задач и обязанностей, неслаженности деятельности взаимозависимых подразделений и, в конечном счете, к конфликтам.

Три последние причины характеризуют главным образом *межорганизационные* конфликты. В реальной жизни конфликты часто порождаются не одной, а несколькими причинами, каждая из которых в свою очередь видоизменяется в зависимости от конкретной ситуации. Однако это не снимает необходимости знать причины и источники конфликтов для конструктивного использования и управления ими.

Довольно часто основными причинами конфликта в коллективе называют психологическую несовместимость руководителей и грубость, невоспитанность, нежелание добросовестно трудиться подчиненных. Результаты же психологических исследований показывают, что действительными причинами конфронтации чаще всего оказываются

факторы, коренящиеся в плохой организации труда и в ошибочном стиле руководства людьми.

В сплоченном, работоспособном производственном коллективе руководство и общественные организации обязательно заботятся об оптимизации труда и отдыха работников, об их здоровье и бюджете времени, о создании условий для самостоятельной работы над собой. Перегруженность работой, усталость, отсутствие свободного времени создают нервную обстановку в коллективе, которая может в любой момент привести к конфликту.

### **3.3. Ошибки управляющего, приводящие к конфликту.**

Многочисленные, вызывающие конфликты ошибки в управлении коллективом, можно свести к нескольким основным группам.

*1. Неумение правильно сформулировать цель руководства и, естественно, постановка неверной цели.* Нередко руководитель видит свою главную задачу в контроле за действиями подчиненных, в высокой требовательности к ним и в пресечении малейших нарушений технологии производства, дисциплины. Но руководитель - не надсмотрщик. Дисциплина не должна вырождаться в дрессировку. Первая задача руководителя - создать все необходимые условия для успешной работы подчиненных, повышения квалификации, нормальной жизни, отдыха.

*2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности.* Нередко руководители не учитывают, что один рабочий быстро, в считанные минуты овладевает новой операцией, а другой – медленно. То, что первый схватил «на лету», второму необходимо несколько раз объяснить и подсказать. Зато первый быстро забывает увиденное и услышанное, а второй то, в чем разобрался, не забывает годами. Один предпочитает незнакомую работу, связанную с преодолением трудностей, препятствий, а другой, наоборот, любит выполнять однообразные, хорошо знакомые обязанности. Один реагирует на воздействие извне сразу же, второй «оттягивает» реакцию на долгий срок, а третий может отреагировать опережающе, еще до того, когда обстановка или начальник потребуют от него определенных действий.

Люди отличаются один от другого и своей коммуникабельностью. Один общителен, другой замкнут, любит одиночество. На одного, например, флегматика можно повысить голос, на другого (холерика, меланхолика) не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных, трудных заданий, следует сказать об ответственности, которая ложится на его плечи, а другого – успокоить. Проступок одного можно разбирать в коллективе, с другим

лучше беседовать с глазу на глаз. Люди не безлики - каждый - личность и требует своего подхода.

3. *Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя.* К служащим и рабочим еще нередко обращаются на «ты», даже к тем, кто старше руководителя. Социальные психологи утверждают, что более чем в 70% случаев в сложных нынешних условиях не изменились стиль и методы руководства людьми и коллективами. Случается, что подчиненных называют бездельниками, лентяями, дармоедами. Не лучше дело обстоит в отдельных учебных заведениях, спортивных организациях, воинских частях.

4. *Неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием.* Недопустимо, например, поощрять и наказывать только за результат действия, игнорируя его мотивы. Если рабочий или служащий не проявил трудолюбия, прилежания, его не следует благодарить за успехи в работе, успехи в самодеятельности, спорте, общественной деятельности. Напротив, выполнение трудного задания новичком, проявление смекалки, успешное решение тяжелой задачи, требующей затраты больших физических усилий, бескорыстная помощь товарищам должны сопровождаться поощрением. И, как правило, ревности, зависти в таких случаях не бывает.

5. *Стимулируя подчиненных, руководитель, как правило, опирается на поддержку коллектива.* Иначе в случае похвалы, отмечаемый попадает в разряд «любимчиков», а в случае наказания – невинно обиженных. В обоих случаях возникает конфликтная ситуация. На первом этапе формирования коллектива, когда в нем еще не сформировалось общественное мнение, нецелесообразно поощрять отдельных членов коллектива. Иначе вероятны раздоры, конфликты. На первом этапе следует стремиться поощрять, прежде всего, группы подчиненных, отделы, бригады или весь коллектив управления цеха.

6. *Неспособность опираться в работе на неформальные объединения служащих, рабочих.* Неформальная структура коллектива – неизменно следствие ряда объективных причин. Никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми. Официальные руководители неспособны регулировать огромное количество мелких и крупных ситуаций общения подчиненных друг с другом и со старшими. Это и приводит к спонтанному формированию неформальной структуры коллектива. Неформальная группа под руководством своего лидера стремится добиться поддержки руководителя коллектива. Тот же, в свою очередь, добивается согласования интересов группы с требованиями коллектива отдела, бригады.

Конфронтация формальной и неформальной структур коллектива не фатальна, но она возникает, если формальные руководители действуют не в соответствии с ожиданиями членов неформальных групп. Конфликт зарождается неизбежно, когда руководство осуществляется только с опорой на требования официальных документов, старшие не вникают во внутреннюю жизнь коллектива, не интересуются взаимоотношениями его членов, не учитывают условий жизни, быта подчиненных, их положения в коллективе. Конфликт возникает и тогда, когда группа ожидает от своего члена одного поведения, а руководитель - другого.

*7. Неверное отношение к критике.* Критика и самокритика с целью исправить упущения, помочь делу необходима. Но низкий уровень культуры части критикующих приводит к тому, что, критикуя подчиненного или товарища, они без нужды повышают голос, допускают бестактность, грубость, провоцируют конфликт.

Этого можно избежать, если перед критическим выступлением выяснить, а нельзя ли возникшую проблему решить вообще без критики. До начала выступления узнать позицию того, кого собираетесь критиковать. Иногда этого достаточно для исправления дела. Перед разбором случившегося выслушайте, не перебивая, своего оппонента до конца. Дайте ему сказать все, что он считает нужным. Понимая, что критика – не самоцель, перед выступлением предельно четко определите цели критики: что конкретно, у кого именно и как должно измениться.

Чтобы не ошибиться при анализе случившегося, постарайтесь выяснить, кто заинтересован в том, чтобы то, что необходимо для дела, не выполнялось вообще или делалось не так. Если таких людей нет, где причина случившегося: в незнании, неумении исполнителя или в неаккуратности, небрежности. Не только указывайте на недостатки, но обязательно намечайте пути их устранения. Конструктивная критика – это способность подсказать решение поставленных проблем. Требуя выполнения определенных принципов и правил поведения, следите, выполняете ли Вы их сами. Будьте всегда убеждены и внушайте критикуемому, что то, что делалось раньше, сегодня можно сделать лучше, что нет предела человеческим возможностям.

Не следует забывать, что всякая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Чтобы такая ошибка не портила отношений с людьми, ее надо признавать. Любая погрешность, любой ляпсус не нарушат контакты с подчиненными, если будут признаны. Никогда не теряешь авторитета, достоинства, признавая свои промахи, оплошности.

### **3.4. Стадии конфликта.**

Конфликты имеют процессуальный характер, т.е. представляют собой определенный, имеющий начало и завершение процесс. В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяются его различные стадии, этапы. Выделяют следующие четыре стадии конфликта.

1. *Зарождение, или возникновение.* На этой стадии конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдателя характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, в изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и т. п.).

2. *Формирование.* На этом этапе происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту.

3. *Расцвет.* Стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений.

4. *Угасание или преобразование.* Это стадия полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо исчерпания ресурсов одной или обеими сторонами, либо достигнутого между ними соглашения, либо устранения одной из сторон.

Приведенная классификация может использоваться при анализе конфликтов. Однако выделяемые в ней стадии развертывания присущи любым социальным процессам. Применительно к конфликтам данная классификация имеет достаточно общий характер и сама по себе не раскрывает специфику этого феномена, а также лежащие в основе большинства конфликтов реальные, объективные противоречия. Поэтому представляется целесообразным выделение следующих, *более конкретных стадий конфликта*, в большей степени, по сравнению с другими общественными процессами, отражающих его специфику.

1. *Конфликтная ситуация, или потенциальный конфликт.* Эта стадия характеризуется наличием у сторон противоположных объективных интересов при еще не осознанной несовместимости целей и устремлений. Пример конфликтной ситуации – понижение руководством служащего в должности (или увольнение) во время его пребывания в отпуске без уведомления. Очевидно, что в этом случае возвращение сотрудника в организацию, как правило, чревато конфликтом.

2. *Нарастание социальной напряженности.* На этой стадии стороны все более четко осознают несовместимость своих интересов и целей, происходит консолидация участников конфликта. Она начинается с психологического беспокойства, эмоционального недовольства и т.п. и, последовательно развертываясь, завершается *кризисом*. Характерными чертами кризиса являются: четкое осознание несовместимости позиций, целей сторон и однозначное определение противника; эскалация сферы напряженности, перенос ее на области взаимодействия, в которых не

существует реальных противоречий; игнорирование вопросов, по которым прежде имелось согласие.

*3. Конфликтные действия.* Для этой стадии свойственны поведение или деятельность, направленные на блокирование действий оппонента или его устранение (в данном качестве) и реализацию таким путем собственных целей. Конфликтные действия могут проявляться по-разному: от словесных перепалок до применения физической силы. Острота конфликтных действий обычно зависит от следующих факторов (условий):

1) уровня противоборства, значимости объекта (предмета) конфликта для его участников. Конфликты, затрагивающие фундаментальные цели и ценности людей, всегда имеют более острый характер, чем соперничество по второстепенным вопросам, и трудно разрешимы;

2) степени применения насилия и других разрушительных средств борьбы. Чем более радикальные средства применяются в конфликте, тем острее противоборство. В силу этого для управления конфликтом желательно недопущение применения крайних средств борьбы и ограничение ее «мирными» формами: споры, переговоры, обращение в суд и т.п.;

3) затраченной энергии и ресурсов сторон. Конфликты, в которых стороны уже много потеряли и ради которых они понесли большой материальный, моральный и иной ущерб, отличаются упорством и остротой противоборства. В связи с этим для относительно безболезненного разрешения конфликтов или ограничения их негативных последствий важно остановить развертывание конфликта как можно раньше;

4) эмоционального накала и конфликтной культуры вообще. Известно, что, когда кипят страсти, стороны не останавливаются перед применением крайних форм и методов борьбы, а сама борьба отличается ожесточением и упорством. По этой причине при управлении конфликтом важно снижать эмоциональный накал, не доводить дело до личных оскорблений и т.п., которые обычно воспринимаются очень эмоционально.

*4. Затухание конфликта.* Оно возможно либо в результате победы одной стороны, либо при достижении договоренности, консенсуса вследствие принятия компромиссного решения.

В конфликтологической литературе иногда различают *конфликт в широком и узком значениях*. Конфликт *в широком смысле* проходит все названные четыре стадии, *в узком* – лишь две последние: конфликтные действия и затухание конфликта. Такая дифференциация связана с

различением как бы подготовительного этапа противоборства и собственно конфликтных действий, в том числе при затухании конфликта. Однако более целесообразным представляется понимание конфликта в широком смысле, поскольку в этом случае есть возможность охватить его в целом – от зарождения до завершения, в единстве объективной и субъективной сторон.

Развертывание конфликта не обязательно должно проходить все четыре указанные стадии. В принципе оно может быть заблокировано на любом этапе. Например, конфликтную ситуацию, складывающуюся при внедрении новой трудосберегающей техники и чреватую сокращением персонала, можно еще до ее ясного осознания работниками снять путем расширения производства или переквалификации работников. Иногда при наличии конфликтной ситуации и нарастании напряженности, стихийного недовольства персонала удается принять такие меры, которые позволяют не доводить дело до кризиса и конфликтных действий.

### **3.5. Последствия конфликтов.**

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Выделяют следующие основные **функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации:**

- 1) проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы;
- 2) совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь;
- 3) стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем;
- 4) эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности;
- 5) улучшаются отношения между людьми;
- 6) люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

**Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:**

- 1) непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;

- 2) отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям;
- 3) представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции – как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной. А люди, считающие, что они одни владеют истиной - опасны;
- 4) сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
- 5) убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- 6) чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами.

#### **4. Обращение с конфликтами.**

##### **4.1. Отношение руководителя к конфликту.**

Существуют четыре вида отношения руководителя к конфликтной ситуации.

*1. Стремление избежать неприятности, страдания.* Старший ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не осложняет собственную жизнь. Его нравственная инфантильность нередко кончается бедой. Как снежный ком растут нарушения дисциплины. В конфликт втягивается все большее количество людей. Неразрешенные споры разрушают коллектив, провоцируют его участников на еще более грубые нарушения дисциплины.

*2. Реалистическое отношение к действительности.* Управляющий терпеливо, трезво относится к тому, что происходит. Он приспособливается к требованиям конфликтующих. Другими словами, идет на поводу у них, стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещаниями. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой – не портить отношения с людьми. Но уговоры, побряжки приводят к тому, что старшего перестают уважать и над ним же смеются.

3. *Активное отношение к случившемуся.* Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить «и нашим и вашим», а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссоры, нарушений дисциплины. Но при этом нередко калечатся жизни членов коллектива, ломаются их судьбы, вызывается устойчивая неприязнь к начальнику и коллективу, а иногда и к организации в целом.

4. *Творческое отношение к конфликту.* Старший ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, например, не зная мотива оскорбления одним работником другого, не принимает скороспелого решения.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы, постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, если была необходимость, покритиковать его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки.

Если критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя, показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание «смело» выступить против пробелов в работе.

Особенно неприятные формы критики – это выступление с целью повышения своего статуса в коллективе и критика с целью получения эмоционального заряда. В том и другом случае конфликтующего совершенно не интересует дело. Причина - откровенно корыстные мотивы или любовь к склокам, радость от эмоциональной разрядки, потребность в ней. В обеих ситуациях нельзя поддаваться эмоциональному воздействию, становиться мишенью для критикующего.

Если есть возможность, следует выйти из помещения, если нет - спокойно, с достоинством поговорить с коллективом на интересную тему или заняться каким-нибудь делом, ни в коем случае не демонстрируя презрения к критикующему, не стимулируя еще больше его эмоциональный накал.

Указанные формы критики редко встречаются в чистом виде и далеко не всегда используются сознательно и преднамеренно. Поэтому их трудно распознавать и правильно интерпретировать. Однако, разобравшись в их причинах, легче определить цель критикующего и наметить тактику предупреждения ссоры и выхода из конфликтной ситуации.

Безразличное отношение руководителя к событиям в коллективе, пассивная реакция на как будто бы незначительные трения сотрудников нередко вызывают устойчивые неуправляемые конфликты. Поэтому целесообразно не доводить дело до серьезных столкновений, не ждать, пока сами собой наладятся добрые отношения. Необходимо, ставя перед подчиненным определенную цель, организуя его деятельность, направленную на достижение этой цели, воспитывая в коллективе товарищество, дружбу, повышать сплоченность его членов, делать коллектив устойчивым к разногласиям и конфликтам.

Если же этого сделать не удастся, конфликт возник, необходимо его ликвидировать с наименьшими потерями для участников, коллектива, самого управляющего.

#### **4.2. Как должен реагировать руководитель?**

Еще до разговора с сотрудником ему надо дать понять, что конфликт – это не что-то такое, что обязательно затрагивает честь и достоинство его участников, конфликт- это часть жизни и его вполне возможно разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь. Это поможет ему сделать первый шаг. Может быть, начать стоит так: «У меня сложилось впечатление, что Вас что-то угнетает. Если я могу Вам помочь, я с удовольствием это сделаю. Пожалуйста, обращайтесь ко мне в любое время». В процессе дальнейшего разговора необходимо обратить внимание на ряд моментов:

- надо показать сотруднику, что он вам интересен, что к его проблемам вы относитесь серьезно;
- просигнализируйте ему, что его проблема не выйдет из помещения, в котором происходит беседа;
- покажите, что его проблема рассматривается не как его «вина»;
- дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Перебить – значит продемонстрировать нетерпение и неуважение;

- задавайте вопросы, которые помогут ему четче увидеть его же проблему. Бывает, что то, что предстает серьезной проблемой, на самом деле таковой не является. Настоящая проблема лежит глубже; вместе с сотрудником ответьте на вопрос: насколько велика проблема? Часто проблемы воспринимаются гораздо глубже, чем они того заслуживают. Если сотрудник обсуждает с шефом свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себя или на «свою» проблему. Если его хотят убедить в том, что его проблема не так уж велика, он будет считать себя уязвленным и станет глух к любой помощи. Реальную оценку остроты проблемы можно сопровождать вопросами, укреплять рациональный подход. Но попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко вы сами справляетесь с подобными «мелочами», неуместны. Если сотрудник воспринимает что-то как проблему, к этому и надо относиться как к проблеме.

Цель любого подобного разговора – оказание помощи для развития «самопомощи». Сотрудник должен быть в состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой. Ни в коем случае нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Это означало бы: «Ты слишком глуп и даже не можешь решить собственные проблемы. Я покажу тебе, как это делается!»

Так сотрудник ничему не научится и всегда будет тушеваться в борьбе с трудностями. Если в его поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться. К тому же он оказывается в положении благодарщего, что существенно сужает диапазон его поведения. Вынужденный выражать благодарность, он вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт, или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось неверным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотрудник уже не может даже сказать, что что-то, относящееся к работе, делается не так, как нужно, если это «что-то» решено шефом.

Каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого были, возможно, неизвестны. Если шеф сам хочет его решить, он лишает сотрудника возможностей роста.

#### **4.3. Предупреждение конфликта.**

Нельзя забывать, что любой конфликт связан с дополнительными издержками. Развитие конфликтной ситуации вовлекает все большее число участников, внимание вовлеченных сторон отвлекается от решения основных задач, создается напряженная эмоциональная атмосфера, затрудняется деловое взаимодействие, непродуктивно расходуется время.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется тремя главными действующими «лицами», субъектами: *вышестоящим*

*руководством*, определяющим общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения; *руководителем подразделения*, намечающим общую линию обращения с конфликтами и осуществляющим управление ими, и *трудовым коллективом*, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, сплочать людей, формировать у них чувство групповой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфликтов, ведущую роль в обращении с конфликтами играет непосредственный руководитель подразделения, в котором конфликт назревает или уже развивается. Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов *от руководителя требуются*: способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диагностированию; знание психологии людей и закономерностей их поведения; собственная выдержка, беспристрастность и последовательность по отношению к оппонентам; умение вести индивидуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой основе; наличие достаточной власти и авторитета.

В нормальных условиях существования организации, при слаженности действий высшего руководства, конкретного руководителя и коллектива в принципе возможно исключить из ее жизни конфликты с негативной, деструктивной направленностью. Однако предотвратить конфликты удастся далеко не всегда. К тому же чаще всего это бывает и не целесообразно. В случае появления конфликта важно обеспечить управление процессом его развертывания и разрешения.

Деструктивный конфликт, как и болезнь, легче предупредить или лечить возникновение. Ранняя стадия обращения с конфликтом - его *профилактика*, которая предполагает недопущение появления причин конфликта.

Есть действительно неизбежные конфликты, связанные с процессом развития, и есть конфликты необязательные, которые порождаются неточностями в действиях руководителя, ошибками в формировании организационной структуры, неадекватным распределением полномочий и ответственности.

Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; профессионально и социально компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д. Конечно, конфликты, вызванные ошибками и неточностями,

нежелательны. Но и у них есть позитивная функция: они сигнализируют о неблагополучии, показывают необходимость что-то изменить.

Иными словами, профилактика конфликта предполагает недопущение возникновения в коллективе всех рассмотренных ранее и некоторых других его причин.

Профилактика конфликта, как и его предотвращению в целом служат такие меры, как:

- 1) правильный подбор и расстановка кадров;
- 2) постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- 3) ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;
- 4) совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;
- 6) своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;
- 7) соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей, строгий контроль за уважением прав и выполнением обязанностей, поддержание высокой трудовой дисциплины;
- 8) четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;
- 9) создание формального и неформального авторитета руководителя;
- 10) формирование благоприятных межличностных отношений;
- 11) укрепление коллективных норм саморегуляции поведения работников, сплочение коллектива;
- 12) уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;
- 13) обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников.

В профилактике конфликтов большую роль может сыграть психологическая служба учреждения. На Западе в последние годы развивается тенденция создавать специальную структуру в рамках отдела по управлению человеческими ресурсами (аналог нашего отдела кадров) для анализа предконфликтных ситуаций, разрешения конфликтов, проведения переговоров внутри коллектива, между коллективом и администрацией, привлечения в необходимых случаях специалистов-конфликтологов (посредников) и т. д.

#### **4.4. Методы управления конфликтами.**

Управление конфликтами, возникающими в организации, может быть составной частью общего процесса управления в коллективе, и тогда оно входит в круг забот ее руководителя. Разумеется, руководитель имеет возможность применить свою власть и полномочия для улаживания конфликтов, что позволяет ему самым существенным

образом повлиять на конфликтантов и принять действенные меры для урегулирования их отношений. Однако при этом есть опасность, что он не сможет быть достаточно объективным. Нередко руководитель судит о своих подчиненных односторонне – только с точки зрения того, как они выполняют его указания, и это мешает ему достаточно полно понять мотивы конфликтантов и динамику конфликта. К тому же руководитель зачастую сам является лицом, чьи интересы этот конфликт так или иначе затрагивает. Обычно руководители заинтересованы, главным образом, в том, чтобы погасить конфликт поскорее, и с этой целью, бывает, наказывают, и правых, и виноватых. В результате конфликт между ними, как правило, не разрешается, но его дальнейшее развитие от руководства скрывается. К этому еще добавляется недовольство обоих наказанных своим начальником, что тоже не улучшает общую атмосферу в коллективе.

Для менеджера власть чаще всего – это использование его полномочий при исполнении функциональных обязанностей. Однако, как видим, здесь не все бывает гладко. В личных же отношениях руководителя с подчиненными – еще сложнее. Власть при этом может использоваться не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

Методы управления конфликтом – это приемы и способы, позволяющие осуществлять контроль за его протеканием и целенаправленно влиять на его последствия. Эти методы делятся на две группы: *структурные* и *персональные* методы.

Структурные методы разрешения конфликта:

- **РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ.** Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.
- **КООРДИНАРНЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ.** Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки

внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотделские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

- **ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ.** Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности. аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

- **СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно,

должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Персональные методы разрешения конфликта. К ним относятся:

1. *Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания* непосредственно в отношении участников конфликта.
2. *Изменение конфликтной мотивации сотрудников* с помощью влияния на их потребности и интересы административными мерами (например, повысить в должности работника, который заслуживает этого, и тем самым устранить нарастающее у него недовольство, послать кого-то из «переросших» свою должность сотрудников учиться и т.п.).
3. *Убеждение участников конфликта*. Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи и т.п.
4. *Изменение состава участников конфликта* и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу.
5. *Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и(или) арбитра* и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов. Этот метод нередко называют *экспертным*.

В общем плане эффективность применения различных методов управления конфликтами зависит от конкретной ситуации, специфики организации, ее структуры и культуры, от стиля и техники руководства, личных качеств участников конфликта и его арбитра-руководителя, от субъективной значимости объекта конфликта, шансов на успех каждой из сторон и ряда других факторов.

## **5. Стрессы и управление эмоциональными состояниями.**

Слово “стресс” происходит от английского “stress” (напряжение, нажим, давление). Канадский исследователь-физиолог Ганс Селье первым определил стресс как неспецифическую реакцию организма на любое предъявленное ему требование. Традиционно под стрессом

понимают совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров). По Г. Селье, стресс ведет к повышению артериального давления, утрате мотивации движений, потере аппетита, мышечной слабости.

Стресс – очень распространенное явление. При его исследовании обращают особое внимание на три важных момента:

1. импульс, вызывающий стресс;
2. стресс;
3. адаптацию организма к стрессу.

Стрессовое состояние в организме длится некоторое время, а потом идет на убыль. Однако не всегда механизм адаптации к стрессу может быстро активизироваться, реакция на стресс у людей различна.

Совокупность психических и соматических реакций в организме при стрессе Г. Селье назвал «общим адаптационным синдромом». Последний имеет три стадии: а) реакция тревоги («фаза шока», при которой снижается сопротивление организма и активизируются защитные механизмы); б) сопротивления; в) истощения.

Нельзя утверждать, что стресс исключительно вредное для организма явление. Определенный уровень стресса – мощный стимулятор внутренних потенциалов организма, повышающий его сопротивляемость болезням. Когда этот уровень становится более высоким, то стресс сам стимулирует болезни и быстрое старение организма.

Стресс бывает *физиологическим* и *психологическим*. Психологический стресс, в свою очередь, может быть *информационным* (в виду информационных перегрузок психики) и *эмоциональным* (имеет импульсивную, тормозную и диффузную разновидности).

Помимо этого выделяют еще два вида стресса. *Австресс* – это мобилизующая организм, положительная психическая встряска (например, при неожиданном выигрыше большой суммы денег). *Дистресс* – это негативное, демобилизирующее воздействие на психику (например, при неожиданном крупном скандале с близким человеком).

Среди признаков стрессов выделяют: обострение чувства тревоги, снижение работоспособности, возникновение усталости, ухудшение памяти, раздражительность, возрастание невнимательности, серьезные затруднения при сосредоточении, ускорение или замедление речи, возникновение болей (в голове, в желудке, мышцах, спине), снижение аппетита или наоборот резкое возрастание потребности в пище и др.

*Стрессоры* делятся по длительности действия на *кратковременные* и с *длительным* действием. К первым относятся вызывающие неприятные физические ощущения (например, боль), страх, стрессоры темпа и скорости (например, информационная перегрузка), стрессоры неудачи (например, допущение ошибки при выполнении важной работы), стрессоры отвлечения внимания (например, ситуация, когда при выполнении какой-либо неотложной работы человек неожиданно должен отвлекаться для другого дела). Стрессоры длительного действия – ситуации постоянного риска, борьбы, изоляции, неприятные для человека факторы, продолжительно воздействующие на психику и др.

Немалому числу людей присущ стрессовый стиль жизни, когда они находятся в состоянии хронического стресса.

В. Непопалов особо подчеркивает при анализе стресса ряд важных моментов:

1. Организм человека функционирует в режиме приспособления;
2. Приспособление реализуется посредством физических, химических и биологических реакций;
3. Реакции составляют лишь материал, из которого строится поведение.

При этом:

1. Само поведение социально;
2. Обусловлено культурно-исторической ситуацией и возникающей задачей;
3. Чтобы раздражитель любой интенсивности вызвал поведение, направленное на приспособление и изменение, он с необходимостью должен иметь значение (Леонтьев А.Н.) или «валентность» (К. Левин);
4. Повышая или понижая уровень значимости можно управлять влиянием стрессов.

Стресс нельзя примитивно рассматривать как «стимул-реакция», так как он разворачивается в системе «социум-человек», где различные структуры действуют гетерохронно.

Управление эмоциональными состояниями является важным фактором для преодоления негативных последствий стрессов, оптимальной реакции человека на стрессовые ситуации и предотвращения стрессов.

Психологи рекомендуют для преодоления последствий стрессов использовать: сон, прием ванны, резкое изменение направления мыслей, пребывание на свежем воздухе, массаж, занятие спортом, прослушивание

понравившейся музыки, общение с приятными людьми, физическую работу, релаксацию и др.

Эмоциональное напряжение выражается и в мышечном напряжении, поэтому полезно для снятия последствий стресса либо осуществить расслабление мышц (рекомендуют для этого использовать и специальные дыхательные упражнения), либо выбрать такую работу для мышц, при которой будет снято напряжение в «пострадавших» от стресса мышцах. Особо рекомендуется аутогенная регуляция дыхания. Современные методики борьбы с последствиями стрессов, зачастую, интегрируют релаксацию, концентрацию, дыхательные и физические упражнения.

Л.И. Иванкина акцентирует, что «самопомощь» в критических, стрессовых ситуациях состоит в овладении своим эмоциональным состоянием и последующем осмыслении причин произошедшего. Для создания у себя оптимального эмоционального состояния прежде всего необходима правильная оценка вызвавшей стресс ситуации. Если произошедшее негативное событие рассматривается человеком как чрезвычайное, то даже малая его интенсивность может вызвать дезадаптацию организма в очень короткий срок и человек переживет сильнейший стресс. Оптимисты, живущие с надеждой на будущее, лучше переносят стрессы и страдания.

## Список литературы.

1. Аверченко Л.К. Управление общением: теория и практика для социального работника: Учебное пособие. Москва, Новосибирск: Инфра-М, 1999. – 216с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2000. – 246с.
3. Ашимихин А.А. Разработка и принятие управленческих решений: формальные модели и методы выбора. М.: Изд-во Московского горного ун-та, 1995.
4. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Райш П. Управление персоналом: Учебное пособие. Минск: Экоперспектива, 2000. – 320с.
5. Ботаршев А.В. Организаторские и коммуникативные качества личности (Для деловых людей). Таллин, 1998.
6. Браун Л. Имидж – путь к успеху. СПб: Питер Пресс, 1996. – 288с.
7. Вересов Н.Н. Формула противостояния или как устранить конфликт в коллективе. М.: Московский психолого-социологический инс-т: Флинта, 1998. – 112с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 1998. – 495с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 2000. – 296с.
10. Дизель П.М., Мак-Кинли Р.У. Поведение человека в организации: пер. с англ. М., 1993. – 272с.
11. Друкер П. Эффективный управляющий. М., 1994.
12. Дятлов И. Управление персоналом. М., 1998.
13. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера. М., 1997. 288с.
14. Каверин С.Б. Мотивация труда. М., 1998. – 224с.
15. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М.: Гардарики, 1999. – 584с.
16. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учебное пособие. М.: Владос, 1999. – 176с.
17. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. – 352с.
18. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М., 1998.
19. Ляшенко А.И. Организация и управление социальной работой в России: Учебное пособие для вузов. М.: Наука, 1995. – 74с.

- 20.Макаренко М.В., Махалина С.М. Производственный менеджмент: Учебное пособие. М.: ПРИОР, 1998. – 384с.
- 21.Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия. Москва, Новосибирск, 1999.
- 22.Менеджмент социальной работы: Учебное пособие./ Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: Инфра-М, 1997. – 429с.
- 23.Менеджмент: конспект лекций./ М. Колесник. М.: ПРИОР, 2000. – 189с.
- 24.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. – 702с.
- 25.Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- 26.Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001.
- 27.Социальный менеджмент: Учебник для вузов./ Под ред. Д.В. Валового. М.: Интел-Синтез, 2000. – 392с.
- 28.Социальный менеджмент: Учебник для вузов./ Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ, 1998. – 271с.
- 29.Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Дело, 1996. – 386с.
- 30.Тренев Н.Н. Управление конфликтами: Учебно-практическое пособие для вузов. М.: ПРИОР, 1999. – 96с.
- 31.Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. – 351с.
- 32.Управление организацией: Учебник./ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: Инфра-М, 2000. – 669с.
- 33.Управление персоналом организации: Практикум./ Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1999. – 296с.
- 34.Управление персоналом: Учебник для вузов./ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000. – 423с.
- 35.Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов и факультетов./ Под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. М.: ПРИОР, 1999. – 352с.
- 36.Управление социальной сферой: Учебник для вузов./ Под ред. В.Э. Гордина. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 289с.
- 37.Холл Р.Х. Организация: структуры, процессы, результаты. СПб: Питер, 2001. – 512с.
- 38.Э.А. Уткин. Основы мотивационного менеджмента. М.: Изд-во ЭКМОС, 2000. – 352с.
- 39.Ясюнас В.И. Основы местного самоуправления. М, 1998. –244с.

Раиса Брониславовна Квеско  
Елена Николаевна Муравская  
Светлана Брониславовна Квеско  
Денис Витольдович Чайковский

**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ**  
**(ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И**  
**АДМИНИСТРИРОВАНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ)**  
**Учебное пособие**

Научный редактор  
д.ф.н., профессор Корниенко А.А.

Редактор

Подписано к печати  
Формат 60x84/16. Бумага ксероксная.  
Плоская печать. Усл. печ. л.      . Уч.-изд. л.  
Тираж      экз. Заказ      . Цена свободная.  
ИПФ ТПУ. Лицензия ЛТ № 1 от 18.07.94.  
Типография ТПУ. 634034, Томск, пр. Ленина, 30.