

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Кафедра социальной работы и реабилитологии

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМК ГИУСТ БГУ

Т. В. Борздова

«22» марта 2016 г.

СОГЛАСОВАНО

Директор ГИУСТ БГУ

П. И. Бригадин

«23» марта 2016 г.



Рег. N 453
от 24.03.2016

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

для специальности: 1-86 01 01 «Социальная работа» (по направлениям)

Составитель: Красовская Н. Н., кандидат социологических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета

протокол № 6

23 марта

2016 г.,

ОГЛАВЛЕНИЕ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА.....	6
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	19
Введение.....	19
ТЕМА 1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ И ИХ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ОБОБЩЕНИЯ	21
1.1. Менеджмент как социальное явление: этапы развития управленческой практики и ее теоретического обобщения	21
1.2. Периодизация в развитии менеджмента.....	24
ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ЗАРУБЕЖНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ.....	25
2.1. Эволюция зарубежных школ и концепций менеджмента	25
2.2. Исторический контекст развития управленческой мысли в России.....	31
ТЕМА 3. АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И АНАЛИТИКО- РЕКОМЕНДАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ	37
ТЕМА 4. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА: СУЩНОСТЬ, ПРОСТРАНСТВО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ, ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ...	40
4.1. Социальная сфера, ее сущность и основные показатели состояния.....	40
4.2. Социальная среда, ее виды и влияние на социальную работу	41
ТЕМА 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БЕЛАРУСИ	42
5.1. Понятие социальной политики. Ее основные виды	42
5.2. Функции современной социальной политики	44
ТЕМА 6. СОВРЕМЕННОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНКРЕТНЫХ ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА.....	44
ТЕМА 7. СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА СУБЪЕКТ-ОБЪЕКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ. ОСОБЕННОСТИ СУБЪЕКТОВ И ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.....	48
ТЕМА 8. ЦИКЛИЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД,	

СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ПРОЦЕССА	52
8.1. Сущность социального управления как процесса	52
8.2. Модель управленческого процесса	53
ТЕМА 9. СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕДИНСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ	55
9.1. Модель социального управления как деятельности.....	56
9.2. Содержание и целевая направленность разноуровневых концепций-программ социального менеджмента как деятельности	56
ТЕМА 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ.	58
10.1. Сущность понятия «управленческие технологии».....	58
10.2. Виды и методики разработки технологий в социальной практике.....	60
ТЕМА 11. ТЕХНОЛОГИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	61
11.1. Специфика информации, необходимой в управлении социальной сферой.....	61
11.2. Барьеры, возникающие в процессе коммуникации.....	62
ТЕМА 12. ТЕХНОЛОГИИ ВЫРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ПРОЕКТОВ, БИЗНЕС-ПЛАНОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.	64
12.1. Сущность, социальные функции управленческих решений	64
12.2. Технологии и моделирование процесса принятия и реализации управленческих решений	65
ТЕМА 13. МОДЕЛИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	68
ТЕМА 14. СИСТЕМА И СИСТЕМНОСТЬ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ. ОБЩИЕ СВОЙСТВА И ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ	70
14.1. Теория систем как методологическая основа исследования современной организации (коллектива)	70
14.2. Общие свойства систем и принципы их функционирования.....	72
ТЕМА 15. СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ КАК СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА.....	75

15.1. Содержательные направления деятельности Министерства труда и социальной защиты	75
15.2. Структура управления социальной защитой населения Республики Беларусь	77
ТЕМА 16. ОСОБЕННОСТИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫМИ КОМПОНЕНТАМИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	79
16.1. Сущность взаимодействия субъектов и объектов социального менеджмента.....	79
16.2. Особенности взаимодействия субъектов и объектов управления в системе социальной защиты	80
ТЕМА 17. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ СТРАНЫ.	85
17.1. Проблемы кадрового обеспечения менеджмента.....	85
17.2. Основные виды и содержание управленческого труда руководителей, специалистов, других служащих	88
ТЕМА 18. СИСТЕМА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ФУНКЦИИ И СПЕЦИФИКА ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ.....	90
18.1. Основные профили деятельности специалистов по социальной работе.....	90
18.2. Управленческий персонал в системе менеджмента организации, его роль в кадровой политике	91
ТЕМА 19. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.....	94
19.1. Функции управленческой деятельности в трудовом коллективе	94
19.2. Развитие управленческих систем: появление новых оргструктур в условиях рыночной экономики.....	97
ТЕМА 20. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.	101
20.1. Управленческая культура: сущность и роль	101
20.2. Успешный менеджер в контексте организационной (корпоративной) культуры	104
ТЕМА 21. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУР НА УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КУЛЬТУРУ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РАЗНОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ.....	107
21.1. Влияние национальных культур на управленческие процессы	107
21.2. Параметры, характеризующие управленческие отношения в разных странах.....	109

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	111
Тема «Эволюция теории и практики зарубежного менеджмента и развитие управленческой мысли в России»	111
Тема «Современное содержание конкретных функций и задач социального менеджмента и маркетинга».....	112
Тема «Социальный менеджмент как система субъект-объектных отношений. Особенности процессного и деятельностного подходов в менеджменте социальной сферы»	112
Тема «Управленческие технологии в системе менеджмента социальной сферы: сущность, виды».....	113
Тема «Система социальной защиты Республики Беларусь как субъект социального менеджмента и маркетинга»	113
Тема «Технологии управления персоналом социальной сферы».....	114
Тема «Управленческая культура как эффективный инструмент социального менеджмента»	114
Тема «Этапы развития управленческой практики и их теоретического обобщения».....	115
Тема «Технологии выработки и реализации управленческих решений, бизнес-планов в организациях социальной сферы (по выбору)»	116
Тема «Особенности, цели и задачи управления основными компонентами системы социальной сферы Республики Беларусь».....	116
Тема «Система кадрового менеджмента организаций, функции и специфика труда управленческих кадров разных уровней»	116
РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	118
Темы рефератов по курсу «Менеджмент и маркетинг в социальной сфере».....	118
Вопросы к экзамену	121
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	124
Основные источники	124
Дополнительные источники	125
Полезные сайты.....	125

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Курс «Менеджмент и маркетинг в социальной сфере» относится к числу дисциплин, роль и значимость которых существенно возрастает в условиях современных социально-экономических преобразований, становления в Республике Беларусь с социально ориентированной рыночной экономики. Формируемые в рамках данной дисциплины научно-практические знания и представления о содержании, специфике, формах и методах управления социальной сферой позволят социальным работникам обеспечить успешное функционирование учреждений и организаций человекозащитной системы нашей страны, интегрировать и адаптировать лучший международный инновационный опыт социального менеджмента и маркетинга.

Цель преподавания дисциплины — сформировать у студентов научное представление о месте и роли управленческой деятельности в цивилизованных процессах и в частности в системе социальной защиты, дать теоретико-методологические и прикладные знания, умения и навыки выполнения основных функций менеджера социальных учреждений и организаций различного уровня.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование у студентов представление о менеджменте и маркетинге социальной сферы как целенаправленной, научно обоснованной интеллектуальной деятельности;
- ознакомление студентов с основными этапами становления и развития менеджмента, его базовыми понятиями и категориями, актуальными теоретическими и практическими направлениями деятельности;
- дать представление об основных функциях, формах, методах, стиле деятельности менеджеров социальной сферы различных уровней, результативности управленческого влияния на социально-нравственное оздоровление населения, укрепление здорового образа жизни;
- ознакомить с зарубежным опытом управления социальной сферой с целью выявления и адаптации лучших практических решений в деятельность отечественной социальной науки.

Студенты после изучения дисциплины должны знать:

- основные понятия и категории социального менеджмента и маркетинга, базовые положения управленческой теории, включая современные концепции и дискуссионные проблемы;

- методологические и методические основы выработки и реализации стратегических и оперативных управленческих решений, проектов, других бизнес-документов, направленных на совершенствование человекозащитной деятельности в Республике Беларусь;
- специфические характеристики менеджмента и маркетинга рыночных и административных форм хозяйствования, системного и инновационного менеджмента, управления совместными, частными и благотворительными организациями системы социальной защиты населения в Республике Беларусь.

уметь:

- анализировать и характеризовать состояние субъектов и объектов управленческого процесса в социальной сфере;
- осуществлять сравнительный анализ проблем и результативности менеджмента и маркетинга в конкретных управленческих системах, ситуациях;
- выявлять характерные черты стилей управления, рутинных и творческих решений назревших задач, познавать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников и использовать их в целях мотивации трудовой и управленческой деятельности, развития самоуправления и самообеспечения в коллективах социальных служб;
- организационно-структурно выстраивать социальные организации, определять их цели и задачи, организовывать слаженную групповую работу, рационально использовать и постоянно развивать управленческий персонал, обеспечивая научную организацию труда, внедряя нормы и правила организационного (корпоративного) поведения, личного самосовершенствования.

владеть:

- понятийно-категориальным аппаратом изученной дисциплины;
- навыками организационного планирования и реализации перспективных направлений развития системы социальной защиты и социального обеспечения;
- навыками использования управленческих технологий в системе социальной защиты и социального обеспечения.

На достижение поставленных целей направлены: содержание лекционного курса и аудиторных занятий, самостоятельная работа студентов. Основными формами организации учебного процесса по курсу «Менеджмент и маркетинг в социальной сфере» являются выступления на семинарских занятиях, написание эссе и докладов, выполнение контролируемой самостоятельной работы. В числе

наиболее эффективных методов и технологий обучения студентов в рамках данной дисциплины следует выделить: диалоговые технологии (дискуссии, пресс-конференции); игровые технологии (деловые, ролевые игры); тренинговые технологии (разработка проектов, решений).

В практику проведения семинарских занятий рекомендуется внедрять методики активного обучения (работу в малых группах, «мозговой штурм», дискуссии и др.) с целью формирования современных социально-личностных и социально- профессиональных компетенций студентов вуза.

Контролируемая самостоятельная работа студентов в рамках изучаемой дисциплины предусматривает выполнение самостоятельных работ, написание эссе, ознакомление с первоисточниками и подготовку докладов, выполнение индивидуальных и групповых творческих заданий (презентаций).

Структурно программа выстроена по принципу выделения относительно самостоятельных, логически взаимосвязанных и последовательно развивающих друг друга разделов. Учебный материал подается «по нарастающей»: от познания простых понятий и общего представления о компонентах менеджмента и их исследования – к углубленному анализу управленческих процессов.

Раздел 1. Этапы развития управленческой практики и их теоретического обобщения

Проявление управленческой практики как объективной потребности, обусловленной развитием цивилизационных процессов в древнем социуме: переход от присваивающей экономики к производящей, появление городов-государств, развитие уникальных идей организационно-управленческого обустройства общества. Содержание и особенности основных этапов эволюции социального менеджмента (древний, донаучный; индустриальный; систематизации; информационный). «Волновая» теория периодизации развития менеджмента. Три волны Р. Ходжеттса.

Раздел 2. Эволюция теории и практики зарубежного менеджмента и развитие управленческой мысли в России

Дотейлоровский и тейлоровский периоды становления научного управления в США. Сущность тейлоровской концепции менеджмента и сложности ее внедрения на практике: разнонаправленность интересов хозяев предприятий и работников. Тейлоровские методики достижения высокой производительности труда без ущерба здоровью, высокой зарплаты работников и необходимой прибыли хозяевам. Последователи Ф.Тейлора в Америке, Франции, Англии, Германии, других странах. Отношение к тейлоризму в России.

Вклад в развитие менеджмента подходов с позиции выделения научных школ: научного управления, административного управления, человеческих от-

ношений, количественных методов и др.; процессного; системного и ситуационного подходов.

1. Российский менеджмент XVII-XVIII вв. (А.Л. Ордин-Нащокин, И.Т. Посошков, А.П. Волынский, В.Н. Татищев, М.В. Ломоносов, Д.А. Голицин, А.Н. Радищев, Д.М. Чулков, М.М. Сперанский, Н.С. Мордвинов, Н.Н. Новосильцев). Реформы Александра I и Александра II; вклад в управленческую практику С.Ю. Витте, П.А. Столыпина.

2. Государственная организация управленческой науки и практики в советский период, развитие научно-исследовательской работы, создание специальных институтов и лабораторий по управленческой проблематике, появление целой плеяды управленцев нового этапа и новых направлений (А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, Е.Ф. Розмирович, А.А. Богданов, Н.Н. Бутаков, Л.А. Бызов и др.).

Теоретические и человеческие потери в управлении в сталинский период. Хрущевская «оттепель»: позитивы и проблемы в управленческой практике. Реформы 1965 и 1979 гг.

Современная система менеджмента в Беларуси и России.

Раздел 3. Актуальные тенденции и проблемы современного менеджмента и аналитико-рекомендательная деятельность международных управленческих организаций

Социально-экономические перемены, обусловившие появление новой философии менеджмента, необходимости гуманизации и демократизации управления, актуализации его роли и ответственности, обеспечения единства развития научно-технической, технико-технологической и социально-управленческой подсистем организации (коллектива) и общества в целом.

Основные тенденции развития современного менеджмента (интернационализация теории и практики, демократизация, обновление всей системы менеджмента, дальнейшее развитие и углубление научных основ управления) и вытекающие из них проблемы; способы разрешения.

Актуализация деятельности международных управленческих организаций: выбор наиболее важных для данного этапа управленческих проблем, организация их исследования, система доведения до потенциальных потребителей аналитико-рекомендательного продукта. Структура, система деятельности Мирового совета по научному управлению (CJOS) и его Европейской структуры – SECJOS.

Раздел 4. Менеджмент и маркетинг социальной сферы в системе общего менеджмента: сущность, пространство функционирования, отличительные черты

Социальная сфера и социальная среда как специфическое пространство влияния социального менеджмента и маркетинга и главная цель их функционирования.

Особенности социальной сферы как наиболее приближенной к повседневной жизни человека (труд, быт, здоровье, образование, культура, спорт, отдых). Основные показатели качественного состояния социальной сферы, проблемы дальнейшего развития в современных условиях.

Понятие социальной среды как окружающего человека социального мира: общественные условия и группы людей; их социальные действия и отношения в процессе совместной деятельности и общения; социальные общности, в которые люди объединяются, их целевая направленность и способы управленческого влияния на процессы, в них происходящие. Современные требования, предъявляемые к деятельности служб социальной защиты различных уровней: высокая профессиональная компетентность работников социальных служб; высокая организованность и оптимальность структуры социальных служб, современная их оснащенность информационными системами; применение современных социальных технологий; достижение высокой гарантии надежности социальных услуг, их безопасность для здоровья человека и т.д. Маркетинговое сопровождение социальной управленческой деятельности.

Раздел 5. Взаимодействие социальной политики и социального менеджмента в процессе реализации национальной модели социально-экономического развития Беларуси

Сущность, содержание, структура национальной модели социально-экономического развития Беларуси.

Динамика и приоритеты социально-экономического развития Республики Беларусь и актуализация функций менеджмента и маркетинга в вопросах повышения жизненного уровня народа; совершенствования управления народным образованием; здравоохранением; культурой; жилищным строительством; развитием спорта и туризма; процессами утверждения здорового образа жизни. Формы и методы, современные технологии взаимосвязи и взаимодействия социальной политики и социального менеджмента в условиях модернизации общества.

Раздел 6. Современное содержание конкретных функций и задач социального менеджмента и маркетинга

Социальный менеджмент как система целенаправленного взаимодействия субъектов и объектов социальной сферы в целях их совершенствования и развития, реализации практических функций и задач: функции создания благоприятных условий жизни людей и последовательного их совершенствования;

функции формирования и развития социальных качеств людей, нравственного и культурного обогащения образа их жизни, развития гражданской активности; функции формирования и совершенствования деятельности социальных систем как целостных образований (социальных общностей, организаций).

Роль маркетинговых исследований в обеспечении научности и результативности управленческих взаимодействий в социальной сфере.

Раздел 7. Социальный менеджмент как система субъект-объектных отношений. Особенности субъектов (S) и объектов (O) социальной сферы

Понятие S и O в управленческой деятельности. Модель субъект-объектных отношений в системе менеджмента социальной сферы: прямые и обратные связи.

Социальные системы как объекты и субъекты социального менеджмента. Социальные образования и личности, нуждающиеся в защите и поддержке, как объекты социального менеджмента. Необходимость учета в управленческой деятельности особенностей и проблем каждого объекта социального менеджмента.

Специализированные управленческие структуры как субъекты социального менеджмента. Субъекты социального менеджмента на групповом и контактном уровнях. Количественные и качественные характеристики субъектов и объектов социального менеджмента. Специфика их взаимодействия в процессе совершенствования управления социальной сферой. Маркетинговое сопровождение социального менеджмента.

Раздел 8. Циклический характер социального менеджмента: базовые понятия. Процессный подход, структурно-логическая модель менеджмента как процесса

Управленческий цикл как выражение циклического характера и непрерывности управления. Функции управленческого цикла, их последовательность и основные операции. Специфика управленческих процедур в социальной сфере. Сравнительный анализ содержания функций процессного подхода в отечественном и зарубежном менеджменте.

Управление трудовым коллективом как единство процессного и пообъектного подходов. Основные группы функций процессно-пообъектного управления трудовым коллективом: маркетингование; планирование; финансирование; организация средств производства; организация и стимулирование труда; информационное обеспечение; контроль; регулирование и оценка.

Управленческий процесс как целостная система, «цепочка» множества управленческих циклов и процедур. Структура и модель управленческого процесса, его особенности в социальной сфере.

Раздел 9. Социальный менеджмент как вид интеллектуальной деятельности и механизм обеспечения единства управленческой теории и практики

Сущность деятельностного подхода в системе жизнедеятельности общества. Содержание и целевая направленность разноуровневых концепций-программ социального менеджмента как деятельности.

Идеальная модель единичного акта обеспечения единства социального познания и управления как основы обеспечения деятельностного подхода в практике управления социальной сферой. Модель процесса становления рыночной экономики в Республике Беларусь как интеллектуальной деятельности: организационно-управленческие структуры и законодательные акты.

Раздел 10. Управленческие технологии в системе менеджмента социальной сферы: сущность, виды.

Социальные технологии как важнейший элемент механизма управления, как совокупность последовательных процедур, операций целенаправленного воздействия и реализации ранее намеченных планов.

Виды социальных технологий и специфика их реализации в различных сферах общественной жизни (экономической, социальной, политической, духовной и т.д.).

Особенности управленческих технологий в социальной сфере: их субъекты и объекты, содержательная направленность. Виды управленческих технологий в системе социальной защиты населения.

Основные стадии (этапы) проекта: теоретическое обоснование технологии; технологические процедуры; технологический инструментарий; критерии и методы замера результатов; гуманитарно-экономическое обеспечение и разработка соответствующих пакетов конкретных процедур.

Технологическая культура, ее сущность и значимость (рационализация потоков информации и ее объективность, обеспечение системного подхода, человекозащитная направленность, учет социально-психологических явлений, социально-психологического климата, действенности мотивационных технологий и т.д.).

Раздел 11. Технологии информационного обеспечения процессов социального менеджмента

Специфика и виды информации, необходимой в управлении социальной сферой. Содержание коммуникационных процессов в социальных организациях и службах, цели внешних коммуникаций.

Технологии организационных информационно-коммуникационных процессов: общие правила, основные элементы и этапы процесса коммуникаций. Процесс обмена информацией как система с обратной связью. «Шумы» (барьеры), возникающие в процессе коммуникации. Технологии совершенствования коммуникативных процессов в организации.

Формы и методы получения и обработки информации в системе социальной защиты Республики Беларусь. Концепции информационного общества, интеллектуальных организаций.

Раздел 12. Технологии выработки и реализации управленческих решений, проектов, бизнес-планов в организациях социальной сферы

Сущность, социальная роль и социальные последствия управленческих решений и проектов. Управленческое решение, проект, бизнес-план как инструменты достижения определенных социальных целей.

Управленческое решение, проект как система целенаправленных организационных, административных, воспитательных воздействий и взаимодействий субъектов и объектов управленческой деятельности.

Основные этапы и задачи технологии процесса выработки и реализации управленческих решений, проектов: технологии диагностики проблемной ситуации; технологии и задачи проектирования решений и выбора наиболее подходящего проекта; технологии и задачи реализационного этапа управленческих решений.

Бизнес-план как особый вид управленческих решений. Его основные задачи, структура, роль маркетингового сопровождения разработке и реализации Бизнес-планов в социальной сфере.

Раздел 13. Моделирование и маркетинговое сопровождение управленческих технологий социального менеджмента

Понятие моделирования в широком и узком смысле. Основные функции моделей – познавательные (эвристические), прогностические, прагматические. Требования, предъявляемые к моделям и моделированию: соответствие, подобие модели системе-оригиналу (неполное, приближенное, математическое, кибернетическое или формально-логическое, структурное или функциональное, системно-коммуникационное); абстрактность; возможность проверки и оценки и др.

Основные цели моделирования в системе управления социальной сферой. Моделирование социальных процессов и их прогнозирование. Возможные модели: прогностическая модель доходов населения и оплаты труда; прогноз бюджетов семей; прогноз уровня благосостояния; демографические модели;

модели экологической безопасности; модели социальной адаптации мигрантов и др.

Обновление модели Министерства труда и социальной защиты: структурные подразделения различных уровней и поиск путей совершенствования их деятельности.

Модель Территориального центра социального обслуживания населения (ТЦСОН), задачи совершенствования деятельности.

Возможные виды проблемных социальных моделей: совершенствование вузовского образования; духовно-нравственное поведение личности в условиях рыночных отношений; здоровье населения в условиях экологических катастроф; профессиональная модель социального работника; нравственная модель социального работника и др.

Раздел 14. Система и системность в социальном менеджменте. Общие свойства и принципы функционирования социальных систем

Понятие системы и системности. Общие свойства систем. Виды и классификация систем. «Общая теория систем» Людвиг фон Бергаланфи. Соотношение общей теории систем и система управления.

Социальная организация как система: структурные компоненты и направления взаимодействия, интегративные качества, основные принципы функционирования.

Современные модели социальных система (организаций). Особенности их структурных построений в социальной сфере.

Раздел 15. Система социальной защиты Республики Беларусь как субъект социального менеджмента и маркетинга

Концептуальные и организационные особенности современной социальной защиты, проблемы расширения ее пространства и внедрения новых форм и методов социальной помощи.

Министерство труда и социальной защиты как системообразующий центр управленческой деятельности Республики Беларусь и как республиканский орган государственного управления, его координирующая роль и сотрудничество с другими органами социальной сферы. Структурные подразделения министерства, специфика их деятельности в новых условиях: областные, городские, районные службы, государственные учреждения социального обслуживания, учреждения повышения квалификации и переподготовки кадров.

Управление Территориальными центрами социальными обслуживания населения (ТЦСОН) и эффективность их деятельности.

Раздел 16. Особенности, цели и задачи управления основными компонентами системы социальной сферы Республики Беларусь

Концептуальные основы управления компонентами социальной сферы: здравоохранением, образованием, культурным строительством, туризмом и физкультурно-спортивной деятельностью.

Минздрав как республиканский орган государственного управления здравоохранением. Учреждения управления областного, городского и районного уровней; специализированные предприятия, медицинские объединения; аптечные учреждения; санитарно-профилактические учреждения; учебные и научно-исследовательские организации; санаторно-курортные учреждения и т.д.

Основные направления совершенствования медицинского обслуживания населения РБ: проблемы доступности высококвалифицированных услуг по укреплению здоровья, лечению и реабилитации, реализации программ профилактики и оказания помощи различным группам населения.

Структура управления образованием в Республике Беларусь: Министерство образования, областные, городские и районные отделы образования; управленческие звенья докторантур и аспирантур, магистратур, академий, университетов, институтов, техникумов, училищ; управленческие звенья школ, гимназий, лицеев.

Основные направления деятельности управленческого персонала учреждений и организаций системы образования РБ: прогнозирование и планирование развития системы; обеспечение рационального использования кадровых и экономических ресурсов, высокого качества образования; осуществление контроля за реализацией государственных программ совершенствования образования в стране и др.

Структура и основные направления деятельности учреждений и организаций Министерства культуры Республики Беларусь. Проблемы формирования и развития национальной социокультурной среды. Развитие профессионального искусства, народного творчества, укрепление взаимодействия с творческими союзами.

Деятельность социально-культурных и культурно-спортивных комплексов в стратегическом решении проблем социокультурных преобразований села, повсеместного внедрения высоких нравственных стандартов социального общения, здорового образа жизни.

Министерство спорта и туризма как республиканский государственный орган управления. Областной и районный уровни управления спортом и туризмом, деятельностью общественных объединений, клубов. Создание материальной базы спорта и туризма.

Управление развитием внешнего и внутреннего, экологического, сельского и других видов туризма.

Раздел 17. Кадровый менеджмент как фактор рационального использования трудовых ресурсов социальной сферы страны

Содержание и технологии подготовки менеджеров в странах развитой рыночной экономики (США, Япония, Англия, Франция, Германия) и возможности адаптации в Беларуси лучшего опыта, в том числе: формирование комплексного подхода к современной кадровой политике, т.е. обеспечение единства экономических и социальных целей; сочетание внутренних и внешних факторов развития организации; использование стратегических (новых) и традиционных инструментов кадрового менеджмента; совершенствование технологий кадровой работы с учетом ее основных тенденций, характерных для развитых стран: формализация методов и процедур отбора кадров; разработка научных критериев их оценки; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале; выдвижение молодых и перспективных работников; повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности; системная увязка хозяйственных и государственных решений с кадровой политикой страны.

Понятие социально-функциональной структуры организации (коллектива). Основные социальные группы и специфика их труда: работники преимущественно физического труда и уровни их профессиональной квалификации; преимущественно умственного труда (руководители, специалисты, другие служащие). Виды и операции умственного труда управленческих кадров: эвристический труд и его основные операции; административный труд и его основные операции; операторный труд и его основные операции. Принципы управления персоналом (реалистичность, эффективность, последовательность, гибкость, открытость).

Раздел 18. Система кадрового менеджмента социальной организации, функции и специфика труда управленческих кадров разных уровней

Понятие уровня социальной работы. Контактный и организационный уровни социальной работы. Многоплановость задач социальной работы. Основные профили деятельности социальных работников: специалисты по работе с семьей; специалисты личностного уровня; работники социальных служб и агентств; трудотерапевты; преподаватели учебных заведений, готовящих социальных работников; исследователи социальной работы.

Понятие «система управления персоналом»: социальная значимость и структурные подразделения. Должностные лица, ответственные за управление кадровыми ресурсами коллектива (организации), их служебные полномочия в области управления персоналом.

Служба персонала и ее отделы, аппарат управления. Отдел управления персоналом (HR-отдел), его основные функции и задачи; группы работников отдела, их функциональные обязанности и квалификационные характеристики.

Особенности управления персоналом в коллективах, в которых нет возможности организовать функциональную кадровую службу.

Менеджер по персоналу: профессиональные и деловые качества. Необходимость дальнейшей специализации социальных работников.

Раздел 19. Технологии управления персоналом социальной сферы

Содержание функционального, комплексного и административного подходов к определению сущности кадрового менеджмента социальной сферы.

Основные направления (технологии) управления персоналом (планирование, рекрутинг, адаптация, мотивация, тренинг, контроллинг, перемещение персонала, формирование резерва персонала, увольнение персонала и др.) и обеспечение качественной проработки всех позиций данных технологий. Формы обеспечения демократизации и профессионального контроля за своевременностью и результативностью кадровых технологий.

Раздел 20. Управленческая культура как эффективный инструмент социального менеджмента

Основополагающие компоненты традиционной управленческой культуры: сумма знаний об объектах и субъектах управления и способах их взаимодействия; накопленный опыт практического управления; навыки управления, достигшие определенного уровня мастерства. Современное наполнение традиционных компонентов управленческой культуры (знаний, опыта, мастерства).

Управленческая культура предпринимательства и ее структурные компоненты. Корпоративная (организационная) культура и ее роль в укреплении социально-психологического климата в коллективе.

Раздел 21. Влияние национальных культур на управленческую культуру и деятельность разнонациональных коллективов

Глобализация процессов социально-экономической жизни и появление нового поколения организаций – совместных предприятий с разнонациональными коллективами и заметными особенностями их управленческих культур. Характеристика пяти основных параметров национальных культур, влияющих на управленческую культуру разных стран (исследования Г.Хофстеде): индивидуализм/коллективизм; дистанция власти; неприятие неопределенности; преобладание женского/мужского начала; ориентация на будущее.

Ошибки, допускаемые руководителями разнонациональных коллективов, и создающие коммуникационные барьеры в таких коллективах (отрицание

культурных расхождений; искажения в восприятии и интерпретации реальности; шаблонное мышление; этноцентристское высокомерие). Борьба со стереотипами в стилях управленческой деятельности.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Введение

Давно ни у кого не вызывает сомнения авторитетное утверждение о том, что с качеством организационно-управленческой деятельности неизменно связываются успехи или провалы в любой сфере человеческой жизнедеятельности, в любой стране, на любом континенте. Более четверти века никто не осмеливается опровергнуть заявление президента одной из западных корпораций о том, что «плохих рабочих не бывает, бывают только (!) плохие управляющие», сделанное им на международной конференции в Лондоне (1978 г.).

На особую социальную значимость управления ныне указывают многие источники, самые авторитетные авторы. Крупнейший специалист в области менеджмента Питер Друкер (США) делает вывод, что успех любого предприятия сегодня зависит не от имеющихся в его распоряжении ресурсов, не от объема денежных средств и даже не от благоприятной хозяйственной среды, а от управления, от его качества и эффективности. Беда в том, что далеко не все, кто занят управлением, до конца осознают свою истинную роль, свои возможности влиять на жизнь общества, свою ответственность за судьбы людей, которыми управляют.

Автор новой философской концепции «информационной цивилизации», кибернетик, изобретатель, в прошлом главный конструктор информационных моделей летательных аппаратов и средств управления ими Р.Ф. Абдеев утверждает: «Именно информация, управление и организация, как могучие «локомотивы» прогресса, умчали развитые страны в новую цивилизацию». Академик А.П. Войтович уверен, что остановить соскальзывания в хаос систему может управление системой. «Надо найти те сигналы, те воздействия на систему, которые удержат ее в стабильном, нехаотическом состоянии. Для этого систему надо изучать, найти закономерности ее поведения в различных ситуациях».

По мнению академика Афанасьева В.Г. «Управление – свойство, внутренне присущее обществу на любой ступени его развития; оно, это свойство, имеет всеобщий характер и вытекает из системной природы общества, из общественного коллективистского труда людей, из необходимости общаться в процессе труда и жизни, обмениваться продуктами своей материальной и духовной деятельности».

Организационно-управленческая деятельность как социальное явление обнаруживает себя в том, что она берет на себя задачу поддержания определенной целостности данного общества, его качественной специфики, упорядоченности, способствует его нормальному функционированию, совершенствованию и развитию, достижению поставленных целей (материальных, духовных, соци-

альных, политических). В качестве механизма, с помощью которого решаются эти задачи, выступает человеческий труд, выстраиваемый по определенной логике, последовательной цепи действий, насыщенных социальным, значимым для человека содержанием.

Социальная сущность организационно-управленческой деятельности выражается через социальную значимость каждого действия-шага этой деятельности:

- Социально значимы выработка и принятие управленческих решений, в которых обозначены соответствующие цели, отражающие интересы и потребности значительной массы людей.
- Социально значим труд организаторов и участников процесса реализации этих решений.
- Социально значимы промежуточные действия, связанные с корректировкой целенаправленных программ, решений, мотивацией труда участников управленческого процесса.
- Социально значима деятельность по осуществлению контроля как в процессе реализации решений, так и по его завершении, сравнению результатов с поставленной целью, проектными заданиями.
- Социально значимы оценка последствий реализации управленческих проектов, их функциональности или дисфункциональности, выявление того, отражаются ли они позитивно на развитии общества и окружающей среды, или не избавлены от разрушительных воздействий.

Самой «наисоциальной» по своему содержанию, направленности следует считать организационно-управленческую деятельность в сфере социальной защиты населения в частности и в социальной сфере вообще. Эту особенность обуславливает прямая связь данного вида деятельности с социальной политикой государства, которая решает наиболее близкие проблемы человеческой жизни, и всегда, включая сложные периоды модернизаций общества, должна быть всецело направлена на сохранение и развитие человеческого потенциала, стабилизацию общественных отношений. Эту «сверхзадачу» она решает с помощью экономической, духовной политики, развития всех сфер и сред человеческого обитания. Иными словами – деятельность человека в экономической, политической, духовной и других сферах имеет смысл и будет оправдана, если она «работает» на человеческие потребности и интересы, на совершенствование, возвышение человеческой личности как средоточия социальной политики, социально ориентированного демократического государства, создавая соответствующий образ, модель социальной политики данного государства.

ТЕМА 1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ И ИХ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ОБОБЩЕНИЯ

1.1. Менеджмент как социальное явление: этапы развития управленческой практики и ее теоретического обобщения

Управление, как известно, только в XX в. выделилось в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и способы их решения. Но известно и другое: управление как практический способ рационального влияния совместную деятельность людей так же старо, как и сам человеческий труд. А уже в качестве признанного социального института менеджмент с огромной быстротой покорил земной шар: о нем заговорили практически на всех континентах, на многих языках, появилось огромное количество специальных трудов, дающих различные определения понятию менеджмента.

Например, в книге В. С. Фатеева на основе анализа зарубежных источников дается около двух десятков определений этого понятия. На основе анализа зарубежных источников автор задает, что все они имеют ту или иную самостоятельную ценность, могут быть применимы для анализа сущности менеджмента, его дельных сторон и разных аспектов. Для своей развернутой характеристики он выбрал определение, данное в коллективной статье специалистов Американского института менеджмента «Что такое менеджмент, впервые опубликованной в 1959 году. В этом определении выделены черты, во многом совпадающие с нашим представлением о менеджменте как объекте социологического познания.

Здесь рассматривается менеджмент как «объект наблюдения, анализа и теоретической разработки во многих схожих с направлениями, таких как социология, психология и экономика... Менеджмент — искусство объединения целей и средств, искусство целенаправленного действия», менеджмент — это «процесс, который обычно держит три элемента: выбор цели, принятие запланированных действий по ее достижению и постоянную проверку эффективности действий и значимости цели». Примечательно, что менеджмент называется «с проблемами морали, этики, с идеалами, с проблемами предвидения, так как выбранные средства неизбежно работают неизвестных на момент составления плана условиях. Он рассматривает проблемы научной истины, поскольку должен предполагать объективно подтверждаемую опытом причинно-следственную связь между выбранными средствами и желаемыми целями». В статье рассматривается и ряд технологических аспектов, например, отмечается важность разложения отобранных целей на ряд задач а также «необходимость привязки целей и задач предприятия к целям взаимодействующих индивидов, создание соответствующей организационной структуры для реализации наме-

ченного, минимизации возможных негативных последствий используемых средств, постоянного анализа результатов деятельности, увязки, а при необходимости и пересмотра целей и средств по мере изменения условий. Особое внимание уделяется удовлетворению духовных запросов работающих, разрешению конфликтов и, наконец, приведению всего перечисленного в соответствие «с реализацией более важных целей человеческой жизни».

Соглашаясь с тем, что менеджмент — многозначный термин, мы будем рассматривать его в следующих аспектах: вид деятельности; процесс; группа специалистов по менеджменту; иерархическая управленческая структура организации; самостоятельная область знаний, наука; общее понятие, интегрирующее в себе и управленческую деятельность, и кадровую политику, и науку, и состояние всей управленческой инфраструктуры в данной стране, регионе, отрасли и т.д.

Еще в 1970-е гг. В. Г. Афанасьев заметил, что управленческая деятельность — специфический вид человеческой деятельности, органически присущий всем ее другим видам, потому что всякая деятельность нуждается в управлении. Управлению подвержены и экономика, и социально-политическая, и духовная жизнь общества, и отдельные предприятия, и целые отрасли и т.д. С другой стороны, сама управленческая деятельность приобретает и экономическую, и социально-политическую, и духовную природу в зависимости от того, в какой сфере жизни общества она осуществляется.

Естественно, есть управление производством, экономическое (хозяйственное) управление, в том числе управление отдельным предприятием со своей спецификой, целями, технологиями. Но есть и социально-политическое управление (управление отношениями между различными общностями людей и отношениями внутри этих общностей), управление духовной жизнью общества. Ныне «узаконены» такие относительно новые понятия, как политический менеджмент, политический маркетинг, финансовый менеджмент, менеджмент персонала, менеджмент науки, культуры, здравоохранения и др.

Важно подчеркнуть, что практика управления теснейшим образом связана с развитием интеллектуальной творческой деятельности человека, с использованием разнообразной информации. По свидетельствам исследователей, сохранились многочисленные документы из храмовых архивов: арендные контракты об участках земли, письма чиновников, записи о выдаче продуктов и поставке зерна, переписи жителей рабочих поселков, договоры о купле-продаже «рабов», материалы судебных процессов и др. Храмовые чиновники и государственные служащие периодически устраивали ревизии скота, имущества и рабочей силы. Из одного только Египта эпохи Нового царства (длившегося около 500 лет) дошло примерно 1,5 тыс. текстов государственной документации и частной деловой переписки. Известны письменные свидетельства о про-

ведении учета населения — его социального и демографического состава, отношения к военной службе и возможности участия в государственном управлении. Античный историк Геродот сообщает, что скифский царь Ариантас для установления числа своих подданных приказал каждому из них принести по наконечнику стрелы. Аналогичным методом счета пользовался Тамерлан: каждый воин должен был положить по одному камню. В древнегреческих храмах использовался свой способ учета естественного движения населения: при рождении приносилась мера пшеницы, а при смерти — мера ячменя... Регулярными (через каждые два года) были переписи населения в Древнем Египте и Древнем Риме. Государственное регулирование экономических отношений в централизованных обществах Древнего Востока основывалось на опросах и систематическом учете занятости населения.

Древневосточные документы, считают исследователи, дают богатейшую информацию о социальной стратификации общества, профессионально-квалификационной структуре населения, формах социальной организации труда, нормах выработки, распределении рабочей силы, механизмах стимулирования труда и его оплате, структуре и продолжительности рабочего дня. Анализ первоисточников разрушает миф о примитивной организации древневосточного общества и убеждает в исключительном многообразии форм социально-экономических отношений.

Активное освоение практики менеджмента историки связывают с периодом перехода общества от присваивающей экономики к производящей, с возникновением раннеземледельческих обществ, а на их основе первых цивилизаций в виде городов-государств. Правители этих городов-государств главную свою задачу видели в том, чтобы организационно обеспечить функционирование производящей экономики, от которой зависело выживание человека, его воспроизводство. В древнем мире появляются выдающиеся идеи организационно-управленческого обустройства социума. Представленные в книге Клода С. Джорджа-младшего «История управленческой мысли» сведения о развитии менеджмента восхищают богатством и многоаспектностью управленческих поисков. Вот некоторые из них: древние египтяне, китайцы, например, в те далекие времена пытались решать проблемы централизации и децентрализации управления, признавали необходимость планирования, организации и контроля, специализации и стимулирования труда. С именем Сократа (470-399 до н. э.) связана формулировка принципа универсальности менеджмента, анализ форм государственного управления. Ксенофонт (430-355 до н. э.) разрабатывает концепцию «образцового» хозяйства и «идеального» государства, признан менеджмент как искусство. Платон (428-348 до н. э.) классифицирует формы государственного управления, пытается разграничить функции органов управле-

ния. Развитие теории и практики управления войсками, создание штаба связано с именем Александра IV Македонского (356-323 до н. э.) и т. д.

Первое тысячелетие новой эры принесло в систему менеджмента такие понятия, как «единоначалие», «золотое правило», «человеческие отношения», «делегирование полномочий» и др.

Середина второго тысячелетия приносит размышления об усилении специализации, о признании необходимости целеустремленности в организации (Т. Мор, Н. Макиавелли), обнаруживает недостатки менеджмента и др.

Особый интерес представляет теоретико-практическая деятельность английских так называемых «ранних научных менеджеров Ричарда Аркрайта (1732-1792), Джеймса Уатта (1736-1819), Мэттью Болтона (1728-1809), Роберта Оуэна (1771-1858). Их относят первым экспериментаторам «в области социальных резервов и человеческого фактора на производстве». Одновременно с решением инженерно-технических задач они занимались и проблемами координации, контроля, управления финансами, планирования, решением социально-психологических проблем и т.д. С Р. Оуэна, считает П. Друкер, следует начинать отсчет появления на исторической сцене менеджера как реальной фигуры, а не как теоретического понятия. В тридцатилетнем возрасте Р. Оуэн стал управляющим отсталой текстильной фабрикой в г. Нью-Ланарке (Шотландия) чтобы осуществить на практике социально-управленческие преобразования. Он провел реформы, направленные на улучшение условий труда, жизнеобеспечения рабочих и их семей. Детям до 1 лет запрещалось работать. Их направляли в школы, где была внедрена новая система образования и воспитания — «рациональные колы», вошедшие в историю педагогики под названием «Новый Институт для образования характера». В «институте» были созданы дошкольные учреждения — ясли для детей до 3 лет, детский дом для детей до 6 лет, школьные — начальная школа (4 класса), вечерняя школа для работающих на фабрике подростков (от 10 до 17 лет), а также внешкольные учреждения — вечерние курсы, консультации и лекции для взрослых. Р. Оуэн в истории менеджмента таится этапной фигурой. И его программа перестройки общества путем создания самоуправляющихся «поселков общности и сотрудничества», где нет эксплуатации и противоречий между умственным и физическим трудом, могла бы стать сегодня объектом социологического исследования в контексте становления гражданского общества.

1.2. Периодизация в развитии менеджмента

В принятой традиционной периодизации истории менеджмента весь опыт, накопленный управленцами дотейлоровского периода — примерно до середины-конца XVIII века, отнесен к первому этапу древнему, или донаучному). Второй этап (индустриальный) занимает период с конца XVIII до начала

XX в. Он отмечен бурным развитием практики управления крупным производством и связан именами Адама Смита, Томаса Джефферсона, Эли Уитни, Чарльза Беббиджа, Джона С. Милля, Уильяма С. Джевонса, Альфреда Маршалла и др. Третий этап (систематизации) начинается с первой половины XX в., характерным признаком его является выделение формирования основных направлений науки об управлении, появление целой плеяды крупных теоретиков и практиков менеджмента, таких, как Фредерик У. Тейлор, Гаррингтон Эмерсон, Генри Л. Гантт, Анри Файоль, Александр Г. Черч, Элтон Мэйо, Линдэлл Урвик, Макс Вебер, Норберт Винер, Герберт Саймон, Мэри П. Фоллет, Джон М. Кейнс, Ренсис Лайкерт, Крис Ардширис, Питер Друкер, Абрахам Маслоу, Милтон Фридмен, Фредерик Герцберг, Дуглас Макгрегор и др. Четвертый этап (информационный) начинается примерно со второй половины XX в. и продолжается до настоящего времени. Характерный признак: управление всеми сферами деятельности человека последовательно «соединяется», взаиморазвивается с информационными технологиями.

Имеет место и другая периодизация. Так, Р. Ходжеттс (Международный университет Флориды) выделяет три «волны» в эволюции менеджмента. Первая «волна» охватывает период с 8-го тыс. до н. э. примерно до начала XVIII в. н. э. (т. е. до начала промышленного переворота). Вторая «волна» доходит ориентировочно до 1970-х гг. Она принесла вместе с индустриализацией ряд важных правил или принципов, которые фактически запрограммировали поведение людей (стандартизация, специализация, синхронизация, концентрация, максимизация и централизация производства). Третья «волна» началась в 1980-х гг. и будет продолжаться, по крайней мере, ближайшие десятилетия. Характерные черты этого периода (по Р. Ходжеттсу) — открытие новых источников энергии, новая аграрная революция (выведение новых высокоурожайных зерновых культур, отказ от пестицидов, создание новых видов продовольствия, более эффективных методов консервации и т. д.), широкое использование информационной технологии, сокращение «бумажной работы».

ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ЗАРУБЕЖНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ В РОССИИ

2.1. Эволюция зарубежных школ и концепций менеджмента

Традиционно признание менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования связывается с именем Ф. Тейлора (1856-1915), с появлением книги «Принципы научного менеджмента». Сам Ф. Тейлор считал основопо-

ложником «новой науки» Генри Р. Тауна, работы которого оказали на него большое влияние. Г. Таун был известным бизнесменом, президентом и директором ряда компаний. Начиная с 1870 г. он стал внедрять новые методы управления, касавшиеся сдельной оплаты труда на производстве, участия рабочих в прибылях и др. Инженер Г. Таун впервые провозгласил лозунг: «Управление фабрикой является не менее важным, чем техника».

Весьма плодотворным этапом на пути к созданию теории научного менеджмента Ф. Тейлора являлось его сотрудничество с С. Томпсоном, Х. Хатауэйем, К. Бартом. Это был период накопления практического опыта, применения новых методов на ряде конкретных предприятий. И С. Томпсон, и Х. Хатауэй, и К. Барт были не только сотрудниками и единомышленниками Ф. Тейлора, и стали впоследствии крупнейшими специалистами в области управленческой науки. К. Барт организовал фирму консультантов по научному управлению, читал лекции по менеджменту в коммерческих колледжах Гарвардского и Чикагского университетов. В 1920 г. К. Барт был избран почетным членом «Тейлоровского общества». Этого звания до него удостоивались лишь сам Ф. Тейлор (посмертно) и известный французский ученый А. Шателье.

Тейлоровская система научной организации управления заключалась не только и не столько в наведении порядка на предприятии, создании рабочему условий для производительного труда, обучении его рациональным методам выполнения рабочих операций. Она носила комплексный характер — от изменения повседневных трудовых приемов до утверждения совсем иных взаимоотношений работников и администрации, иного психологического и нравственного климата в коллективе.

Не отрицая важности рациональной организации труда (математический способ исчисления себестоимости, метод изучения времени и движений, стандартизация производственных процессов и т. д.), Ф. Тейлор сосредоточивает внимание совсем на других слагаемых научного управления. Он заявляет: «Научное управление не представляет собой ни какого бы то ни было средства высокой производительности ... Это не новая система цифрового выражения себестоимости; это не новая система оплаты труда; это не система бонусов; это не премиальная система; это не схема оплаты труда; это не хронометрирование работы отдельного рабочего; это не изучение времени, это не изучение движений и не анализ движения рабочих; это вообще ни одно из тех средств, которые приходят на ум среднему человеку, когда речь идет о научном управлении...».

Тейлор подчеркивает, что эти средства ни в целом, ни в части не представляют собой научного управления: это полезные дополнительные средства для научного управления так же, как они могут быть полезными дополнительными средствами при других системах управления. Научное же управление по своей сущности предполагает полную революцию в умах рабочих, занятых в

любом учреждении или промышленном предприятии, полную революцию в их умах в том, что касается их обязанностей в работе, их обязанностей отношению к их товарищам по работе и их обязанностей по отношению к их нанимателям. И оно предполагает столь же полную революцию в умах работников управления — мастеров, управляющего, владельца предприятия, административного совета — в том, то касается их обязанностей по отношению к их сотрудникам по правлению, по отношению к рабочим и по отношению ко всем их каждодневным задачам. И без этой полной революции в умах обеих сторон немыслимо научное управление... И оно не может существовать до тех пор, пока эта точка зрения не станет господствующей обеих сторон, пока эта новая идея о сотрудничестве и мире не заменит собой старой идеи о распри и войне. Тейлор искренне верил, что целью научно организованного производства станет «улучшение благосостояния человечества», он не думал, что руководитель фирмы может принять решение, которое сведет на нет его благородную цель». Это и случилось позже...

Можно предположить, что главная «линия сопротивления» научному управлению пролегла в административной среде, а не только в среде рабочих: чиновников «заставляли высадиться» со своих удобных кресел в офисах, перебраться в цехи, поближе к рабочим, непосредственно заняться созданием условий, организацией их труда, лично уметь продемонстрировать сложную или новую работу, обладать другими управленческими качествами. Практика обнаружила противоположные интересы сторон: научных подходов к организации производства опасались и рабочие, и хозяева. Рабочие боялись обмана в оплате их труда при повышении производительности, хозяева — усложнения возможности беззастенчиво эксплуатировать рабочих: платить неадекватно за большее количество продукции.

Все сказанное в значительной мере объясняет, почему именно к Тейлору было приковано столь пристальное внимание, хотя и до него, и после него проблемами рационализации управления занимались многие исследователи. В России, например, независимо от Тейлора, начиная с 1895 г., разрабатывал элементы научного управления выпускник Петербургского университета Кароль Адамецкий (1866-1933), который в то время работал на заводах Луганска, Екатеринослава. Он предложил графические методы управления производством, разработал принципы дифференциации и координации работ, минимизации трудовых затрат, теорию гармонизации и др. С 1919 г. К. Адамецкий жил в Польше, создал Польский институт научного управления. Польские ученые провели большую работу по поиску трудов К. Адамецкого и издали их в Варшаве в 1970 г. Имеется сокращенный русский перевод:

Вместе с тем отношение к Тейлору не во всем научном мире было позитивным. Абсолютизируя тейлоровское видение роли стандартизации и нор-

мирования, «увязав» ее с интенсификацией труда, некоторые социальные психологи, социологи стали обвинять Тейлора технократизме, забвении человека и др. Например, Ж. Фридман, крупнейший французский социолог труда, подверг Тейлора резкой критике: «Тейлоризм как специфичный продукт капитализма не есть наука, но лишь попытка научного подхода, т. е. усовершенствованная система практических средств, направленных на увеличение трудоотдачи человека. Тэйлоризм игнорирует психологию работника и ведет к дегуманизации труда».

В России отношение к системе научного управления складывается противоречиво. Первый камень в тейлоризм бросил В. И. Ленин в марте 1913 г. в статье «Научная» система выжимания пота», порой — в марте 1914 г. в статье «Система Тейлора — порабощение человека машиной». Однако не будем забывать, что ленинская критика тейлоризма была направлена прежде всего против капитализма, который «ни на минуту не может стоять на месте... который превращает все такие средства (имеется в виду система Тейлора) в орудия дальнейшего угнетения рабочего». Она носила в большей мере пропагандистско-агитационный характер, направлялась на развитие желания скорее покончить с эксплуататорской государственной машиной. Ленин замечает: «Система Тейлора — без ведома и против воли ее авторов — подготавливает то время, когда пролетариат возьмет в свои руки все общественное производство...», всерьез и по справедливости займется упорядочением всего общественного труда...

В том, что В. И. Ленин точнее и глубже многих других понимал сущность тейлоровской системы научного управления, не приходится сомневаться. Дав острую критику того, во что превращали хозяева-капиталисты тейлоровскую систему, он не раз защищал ее, в частности, в работах «Очередные задачи советской власти», «О "левом" ребячестве и мелкобуржуазности» и др.

Как известно, перестройка промышленного производства, утверждение рабочей дисциплины в первые годы советской власти осуществлялись в борьбе с меньшевиками, левыми эсерами. И когда меньшевик Исув заявил, что преобразования принимают антирабочий характер, что, мол, «под флагом национализации промышленности проводится политика насаждения промышленных трестов, под флагом восстановления производительных сил страны делаются попытки уничтожения восьмичасового рабочего дня, введения сдельной заработной платы и системы Тейлора...», Ленин не только разоблачил клеветнические заявления, но и призвал рабочих внимательно поразмышлять «о том, почему подобные лакеи буржуазии провоцируют рабочих на сопротивление системе Тейлора...».

В. И. Ленин подчеркивал, что внедрение новых форм управления «потребует очень много новых навыков и новых организационных учреждений... причинит нам немало трудностей... а может быть, и сопротивление некоторых сло-

ев среди самих трудящихся». Но если трудящиеся «будут достаточно сознательными, применение системы Тейлора послужит вернейшим средством к дальнейшему и громадному сокращению обязательного рабочего дня для всего трудящегося населения...».

В системе Тейлора В. И. Ленин четко прослеживал несколько сторон. Во-первых, крупнейший капитализм создал такие системы организации труда, которые «были злейшей формой порабощения и выжимания добавочного количества труда, силы, крови и нервов меньшинством имущих классов из трудящихся». Во-вторых, «в системе Тейлора заключается громадный прогресс науки, систематически анализирующей процесс производства и открывающей путь к громадному повышению производительности человеческого труда». В-третьих, «начатые в Америке в связи с введением системы Тейлора научные исследования... дали громадный материал, позволяющий обучить трудящееся население неизмеримо более высоким примерам труда вообще и организации труда в частности». Вот почему В. И. Ленин настоятельно утверждал: «мы должны ввести систему Тейлора и научное американское повышение производительности труда по всей России, соединив эту систему с сокращением рабочего времени, с использованием новых приемов производства и организации труда без всякого вреда для рабочей силы трудящегося населения».

Мастер (по Тейлору) должен обладать следующими качествами: 1) ум, 2) образование, 3) опыт, 4) такт, 5) энергия, 6) сообразительность, 7) честность, 8) здравый смысл, 9) здоровье, то же время Тейлор говорил, что очень трудно найти человека, обладающего этими девятью качествами. Многие обладают только тремя из этих качеств. Человек с четырьмя качествами будет иметь шее высокую плату. Найти человека, обладающего пятью качествами, уже трудно, а шестью, семью и восьмью — почти невозможно. И если бы нашелся человек, обладающий всеми девятью качествами, то его лучше назначить управляющим, чем мастером.

Управленческая философия Ф. Тейлора состоит в следующем: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния».

Последователи Ф. Тейлора внесли значительный вклад в исследование менеджмента, утверждение его как науки, а также в процесс применения научных методов на практике. С именем Г. Гантта (1861-1919) связаны открытия в области оперативного менеджмента и календарного планирования («графики Гантта»). Американской ассоциацией по научному управлению (ASME) учреждена золотая медаль Гантта, присуждаемая ежегодно на съездах этой ассоциа-

ции. Ф. Гилбрет (1868-1924) впервые применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движений, разработал так называемые самокарты выполнения операций. Лилиан Гилбрет первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой и стала первой в США женщиной, получившей степень доктора психологии (1915). Она также награждена золотой медалью Мирового совета по научному управлению (International council for scientific management — CIOS) (1954).

Создателем «философии практики» был Г. Форд (1863-1947), выступавший за широкомасштабное использование научной организации труда, создавший одно из первых ремесленных училищ в США, обосновавший и реализовавший идею о том, что одна из главных целей промышленности — это не только снабжать, удовлетворять потребителей, но и создавать их за счет оплаты труда и повышения покупательской способности.

Отдельно следует сказать о Г. Эмерсоне, который не только сформулировал 12 принципов управления, многие из которых применимы и теперь, но и сыграл особую роль в признании системы Ф. Тейлора.

Во Франции научное исследование менеджмента нашло своего выдающегося последователя и продолжателя в лице А. Файоля (1841—1925), создавшего «теорию администрации», сформулировав принципы управления применительно к деятельности высшего звена управления. Эти принципы (разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единство руководства, инициатива, вознаграждение, корпоративный дух и др.) результативны и в современной практике управления персоналом. Рассматривая управление как процесс и технологию, А. Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. Административные операции он разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Известны имена соотечественников А. Файоля, также исследовавших и внедрявших научные методы менеджмента: А. Л. Ле Шателье (1850-1936), получивший первую золотую медаль CIOS, Шарль Фременвиль (1856 — 1936), братья Андре (1853-1931) и Эдуард Мишлен (1859-1940).

В Германии проблемами научного управления занимался В. Ратенау (1867-1922). В Бельгии известен Э. Ландауэр (1883-1934) как один из основателей CIOS и впоследствии его генеральный секретарь и вице-президент, награжденный золотой медалью IOS (посмертно).

Важную роль в развитии науки менеджмента сыграли английские деятели: Д. С. Льюис — автор одной из первых работ в мировой литературе, освещающей проблемы рентабельности с инженерных позиций. Широко известно имя Л. Урвика, рассматривавшего перспективные проблемы менеджмента. Под его редакцией вышла колотая книга менеджмента», содержащая много сведений о развитии менеджмента в разных странах.

Перенос акцента в исследованиях менеджмента на отношения между людьми, их поведение в процессе совместной деятельности (бихевиористское направление) связан с именами Г. Мюнстерберга (1863-1916), Мэри Фоллетт (1868-1933), Р. Лайкерта, Э. Мэйо (1880-1949), Д. Макгрегора (1906-1964), А. Маслоу (1908-1970) др. На основе их исследований стали известными теории «Х» и «У», теория потребностей («пирамида потребностей»), возникло в 1960-х гг. управленческое направление, получившее название «управление персоналом» (менеджмент персонала).

Исторический аспект исследования управленческой деятельности рассматривается как по личностному вкладу отдельных ученых, так и по целым школам, включающим группы исследователей, а также по подходам к управлению, его технологиям. Особого разнообразия мнений по этому вопросу не наблюдается. Естественно, работы более позднего (современного) этапа приносят что-то новое, созвучное жизненным переменам.

Американская образовательная система, судя по учебнику «Основы менеджмента», выдержавшему три издания и объединившему в себе основные сведения о менеджменте как науке, практике и искусстве управления, придерживается следующей периодизации истории менеджмента.

Подход с позиции выделения школ: школа научного управления (1885—1920); классическая, или школа административного управления (1920-1950); школа человеческих отношений (1930-1950); школа поведенческих наук (1950-по настоящее время); школа науки управления или количественных методов (1950-по настоящее время);

Процессный подход, рассматривающий управление как непрерывную цепь взаимоувязанных управленческих функций. Начало этого подхода просматривается с конца 1920-х гг. и продолжается в настоящее время.

Системный подход, который рассматривает управление организацией как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Системный подход охватывает период с начала 1960-х гг.

Ситуационный подход, концентрирующий внимание на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. А поскольку существует огромное множество ситуаций и условий управленческой деятельности, то не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самый эффективный подход в конкретной ситуации тот, который более всего соответствует иной ситуации.

2.2. Исторический контекст развития управленческой мысли в России

Российский менеджмент также имеет свой путь развития, свои известные имена, практические и теоретические наработки. Дореволюционный период, начиная с XVII в., может быть представлен управленческими нововведениями: А. Л. Ордин-Нащокина (централизация государственного аппарата, городское самоуправление, развитие менеджмента на микроуровне наряду с государственным менеджментом, поддержка предпринимательской деятельности); И. Т. Посошкова (критика системы управления в России («Книга о скудости и богатстве»), признание решающей роли государства, признание труда, прилежной и производительной работы всех как источника богатства и благосостояния народа, защита природных богатств от хищнического разграбления и др.); А. П. Волынского (ограничение влияния иностранцев на царский двор, строгий, практически тотальный контроль за работой и жизнью крестьян и др.); В. Н. Татищева (активизация развития производительных сил России, покровительство отечественной торговле, промышленности и сельскому хозяйству, против вывоза за границу золота и серебра в слитках, в монете и посуду; большое значение придавал улучшению финансовой политики и повышению покупательской способности рубля и др.); М. В. Ломоносова (решительный сторонник активного вмешательства государства в экономику, за научные преобразования в промышленности и сельском хозяйстве и др.). Существенный вклад в совершенствование управления государством внесли Д. А. Голицын, А. Н. Радищев, М. Д. Чулков и другие известные российские деятели XVII-XVIII вв.

Однако реальная российская жизнь мало зависела от управленческой мысли, рациональных преобразовательных предложений. К концу XVIII в. Россия все больше отставала от Европы, привилегии дворянства, составлявшего незначительную часть населения, превосходили все ожидания, в стране процветали фаворитизм, взяточничество, бюрократизм, коррупция, произвол чиновников, деспотизм властей.

Стало понятным, что преобразования необходимы на самом высоком уровне. Такую попытку предпринял царь Александр I, подточив к поисково-творческой деятельности выдающихся управленцев своего времени — М. М. Сперанского, Н. С. Мордвинова, Н. Новосильцева. Этот период ознаменовался такими преобразованиями, как реформа центрального управления, утверждение министерств вместо петровских коллегий, создание сети учебных заведений, библиотек, специальная управленческая подготовка кадров, предложения о разделении властей, создание Государственного совета как объединяющего органа. Огромная работа была осуществлена по систематизации и кодификации российского законодательства, улучшению финансовой политики, развитию кредитов и банковской системы, упорядочению и оздоровлению денежного обращения, деятельности органов власти и др.

Не будет преувеличением утверждать, что в дореволюционных управленческих поисках важные преобразования пришлись и на властвование Александра II. Крестьянская реформа 1861 г. вызвала комплекс других важнейших реформ — земскую, судебную, городскую, военную и др. Земства, несмотря на многочисленные ограничения со стороны правительства, активно развивали принципы самоуправления: формировали местные органы управления, определяли главные задачи, осуществляли самофинансирование своей деятельности, подбирали и обучали кадры земских служащих. Много демократических перемен принесла городская реформа 1870 г., травленная на развитие городского самоуправления.

Начало XX в. дало российской управленческой теории и практике еще двух крупных специалистов организационно-управленческой деятельности — С. Ю. Витте и П. А. Столыпина, экономические и аграрные новшества которых способны были во многом изменить Россию.

В управлении, как и в других областях дореволюционной российской науки и практики, было немало выдающихся личностей, проблема состояла в том, что государство не предпринимало необходимых мер к тому, чтобы придать этим явлениям государственный статус, создать систему внедрения научных достижений во всех областях хозяйствования. Консерватизм чиновников гасил прогрессивные идеи, а передовая практика, не успев упрочиться, вынуждена была вновь уступать место прежней рутине.

Советский период развития менеджмента связан с решением вопроса о государственной организации науки вообще и управленческой в частности, с приданием им государственной значимости, с объединением различных управленческих инициатив, обобщением и развитием «зачатков» науки управления, имевшихся на отдельных предприятиях, объединением их в единую систему, базирующуюся на новых организационно-хозяйственных подходах.

Советскому государству в этот период пришлось решать прежде всего практические управленческие задачи: организовать работу заводов, фабрик, банков и других организаций, оказавшихся без прежних хозяев. Нужна была комплексная организационная система. И она создается: Высший совет народного хозяйства (ВСНХ), местные органы экономического управления (губернские экономические совещания), система рабочего контроля (губернские, городские, районные советы рабочего контроля, фабричные комитеты и т. д.).

Широкое развитие в стране получила научно-исследовательская работа в области управления. В тяжелейших экономических условиях создается государственная система научной организации труда и управления, начинают издаваться многочисленные центральные и местные журналы по НОТ, выходят монографии, брошюры, статьи по управленческим проблемам. Двадцатые годы ознаменовались появлением ряда научно-исследовательских институтов и ла-

бораторий по научному управлению: Центральный институт труда (ЦИТ), Таганрогский институт научной организации труда и производства, Всеукраинский институт труда, Казанский институт научной организации труда, Центральная лаборатория по изучению труда при Институте мозга и психической деятельности в Ленинграде, психофизиологическая лаборатория на Московском электрозаводе и др. В этот период формируются первые научные школы менеджмента вокруг таких видных управленцев, как А. К. Гастев, П. М. Керженцев, Н. А. Витке, Е. Ф. Розмирович и др. Важнейшие аспекты науки управления разрабатывают А. А. Богданов, Н. Н. Бутаков, Л. А. Вызов и др. А к новому аппарату служащих государственных органов предъявляются особые требования: они «должны выдержать испытание... на знание основ науки управления» (В. И. Ленин), которые нельзя возместить никаким усердием.

Имена таких советских исследователей и практиков научной организации труда и управления, как А. А. Богданов, А. К. Гастев, П. М. Керженцев, Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский, И. Н. Бутаков, Е. Ф. Розмирович, Л. А. Вызов, О. А. Ерманский и многих других, становятся известными не только в нашей стране. Например, в Центральный институт труда (ЦИТ), созданный и возглавлявшийся А. К. Гастевым (институт А. Гастева), в середине 1920-х гг. приезжали изучать опыт делегации из Германии, Франции, Англии, США Его методика обучения квалифицированных рабочих получил международное признание.

Гастевский институт в своих исследованиях сделал серьезный шаг вперед по сравнению с Тейлором и Фордом, которые сосредоточили свое внимание преимущественно на вопросах организации работы цеха и предприятия. Гастевский институт предложил комплексную модель рациональной организации управления, включающую кроме цеха и предприятия, и другие, более высокие уровни управленческой иерархии.

Значительный исследовательский багаж накопили и другие научные институты, лаборатории и отдельные личности, заявившие о себе в этот исторически важный этап отечественной социологии управления: только в кратком именном справочнике дана информация о 93 личностях, занимавшихся исследованием управленческой деятельности в первые годы советской власти.

В этот период наряду с крупными научными учреждениями возникали ведомственные организации по проблемам научной организации труда и управления. В стране разворачивается широкое движение за НОТ, проходят одна за другой несколько Всероссийских конференций, появляются общественные организации (лига «Время»). В конце 1920-х гг. создается научное Общество работников научной организации труда (ОРН), Ассоциация работников в области научной организации труда, производства и техники управления, Всесоюзное общество «Техника — массам».

В эти же годы предпринимаются меры по подготовке кадров в области управления: в Технологическом институте (Петроград) организуется факультет социальной техники, при учебном отделе Центрального института труда создается факультет администраторов, в апреле 1925 г. в Москве начали работать одногодичные Курсы красных директоров, в Киеве в 1927 г. организуются высшие двухгодичные курсы подготовки администраторов, в 1927 г. открывается Промышленная академия и др.

Двадцатые годы известны и многочисленными научно-теоретическими поисками эффективных управленческих решений, столкновением различных философий менеджмента. Нэповский период принес и положительные, и отрицательные явления. Развитие денежных отношений, повышение эффективности производства, развитие производительных сил нередко сопровождалось ньюней за прибылью за счет роста цен, а не за счет увеличения объемов выпуска необходимой продукции, происходило быстрое расслоение общества на бедных, богатых и очень богатых, сколачивавших свои богатства не за счет рациональной организации труда, внедрения новых управленческих технологий, а за счет спекуляции, мошенничества и т. п.

Во второй половине 1930-х гг. дискуссии постепенно затихают, экономические преобразования продолжают осуществляться (индустриализация, коллективизация). Управленческие установки сходят, главным образом, от высших партийных инстанций, в которых содержатся научно обоснованные рекомендации, решаются вопросы централизации и децентрализации, материального стимулирования труда, развития рационализации. Однако постепенно управленческая мысль «переходит в тень», главные установки сходят от И. Сталина, судьба многих выдающихся советских ученых складывается трагично. Прокатившаяся по стране в середине 930-х гг. волна политических репрессий накрыла своим черным крылом и многих ученых-управленцев. Был репрессирован А. К. Гастев, а его ЦИТ превратился в ординарный отраслевой институт авиационной промышленности. С середины 1930-х гг. до начала 1960-х гг. в СССР образовался разрыв поколений исследователей в разных областях. Если социология труда, пройдя через определенные сложности, сумела возродиться в годы хрущевской оттепели», а прикладная социология «расцвела» в 1970-1980 гг., но, к сожалению, ничего подобного не произошло с социологией управления. К счастью, управленческую проблематику в какой-то мере исследовали другие науки...

Принципиальные изменения в теории и практике менеджмента в нашей стране начинают происходить в 1950-1960-е гг. (с приходом к власти Н. С. Хрущева) и последующие годы. Перемены происходят на микро- и макроуровнях (повышение роли и расширение прав союзных республик, расширение прав и самостоятельности директоров предприятий, внедрение нового порядка пла-

нирования, ограничивающего число директивных показателей, сокращение отчетности перед вышестоящими организациями, сокращение управленческого аппарата и т. п.). Внедряется территориальная система управления (Совнархозы вместо отраслевых министерств), создается для оперативной координации их деятельности Высший совет народного хозяйства (ВСНХ), принимаются меры по концентрации мелких производств, осуществляется объединение родственных предприятий в производственные фирмы и т. д.

Хрущевская «оттепель» позволила активизировать не только практические, но и теоретические разработки в системе советского менеджмента. Вслед за признанием кибернетики и использованием ее в программировании и планировании была признана и сама наука управления. В стране проходит ряд научных дискуссий по этим проблемам, заявляют о себе серьезные ученые в этой области. На XXIV съезде КПСС совершенствование системы управления провозглашается узловым вопросом экономической политики партии, в директивах съезда проблемам научного управления посвящается специальный раздел. Затем следуют реформы 1965, 1979 гг. Как утверждают исследователи, большинство мероприятий реформы 1979 г. соответствовало уровню теории и практики западного менеджмента. Однако они не были реализованы.

Новый этап реформирования советского общества, связанный с созданием рыночной среды, сопровождается существенными переменами в системе менеджмента на всех уровнях. И прежде всего — в осознании его роли, необходимости развития науки управления с учетом происходящих перемен в экономической политике, накопленного ранее положительного опыта и избавления от негативных стереотипов. Вызывает сожаление тот факт, что отечественная теория и практика менеджмента изучена пока очень недостаточно.

Современный менеджмент широко использует теоретические и практические наработки своих предшественников, развивает новые концепции, соответствующие времени. «Новая философия управления» в центр внимания ставит человека, рассматривая организацию (коллектив) как живой организм и часть целостной системы большего порядка. Системное единство современного менеджмента проявляется в общих закономерностях его развития, в господствующих ныне концепциях и подходах, интернационализации его теории и практики.

Наиболее популярными ныне признаются системное и ситуационное управление, маркетинговая концепция, стратегический и инновационный менеджмент, управленческое консультирование и конфликтный менеджмент, менеджмент персонала. Рассматриваются проблемы обновления отношений, развития организационной (корпоративной) культуры. Американские специалисты, обсуждая вопросы появления новых принципов менеджмента, «крайне современными» считают следующее: мобильность, делегирование полномочий,

обучение смежным специальностям, реструктуризация, виртуальные офисы, телекоммуникация, реинжиниринг, практика заключения субконтрактах договоров, постоянство состава работников, работа в команде.

ТЕМА 3. АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И АНАЛИТИКО- РЕКОМЕНДАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Экономические, социально-политические перемены, происходящие ныне в обществе, требуют адекватных изменений в системах управления, в деятельности менеджеров всех уровней. При этом следует иметь в виду и то обстоятельство, что управление распространяет свое влияние не только на экономику и политику, но и на все другие виды человеческой деятельности: любой совместный труд предполагает наличие управленческого регулирования, координации, мотивации, созвучных времени.

Не случайно в настоящее время и теоретики, и практики менеджмента, хозяйственники особое внимание уделяют разработке и применению инновационных технологий, развитию и реализации «новой» философии менеджмента, центральной задачей которой выступает гуманизация управленческой деятельности, развитие и использование управленческих способностей не только профессиональных менеджеров, но и всех работников. Современная система взглядов на менеджмент акцентирует внимание на признании огромной социальной роли и ответственности менеджмента, на обеспечении единства концепций развития технико-технологической и социально-управленческой подсистем организации, общества в целом.

Овладение основами менеджмента становится одной из важнейших характеристик активного гражданина цивилизованного государства. Об этом красноречиво говорит широкое развитие в зарубежных странах систем подготовки управленческих кадров, консультационных фирм, расширение издательской сети, специализирующейся на выпуске литературы по менеджменту и бизнесу, научно-исследовательских центров, изучающих проблемы менеджмента и предпринимательства. Лидирует в этих вопросах США — страна самой развитой в мире управленческой инфраструктуры. Проблемы совершенствования менеджмента стали объектами пристального внимания в странах Европы, Азии, Африки, Южной Америки. Активизировал свою деятельность *Мировой совет по научному управлению (CIOS)*, являющийся международным центром концентрации и распространения инноваций в управленческой теории и практике. Повсеместно менеджмент уверенно занимает подобающее место в учебных планах подготовки специалистов. Можно предположить, что ныне осозна-

ется истина, давно высказанная академиком В. Г. Афанасьевым, о том, что «неумение специалиста управлять, работать с людьми, означает, по существу, неумение передать людям свои знания, неумение расставить людей так, чтобы они принесли наибольшую пользу и себе, и коллективу. При неумении работать с людьми обесцениваются и сами знания, они остаются, если можно так сказать, «вещью в себе» и не могут быть в полной мере использованы на практике».

Рассмотрим подробнее некоторые наиболее важные тенденции и актуальные проблемы современного менеджмента. Заметим предварительно, что сегодня как в теории, так и на практике прослеживается идентичность основных тенденций отечественного и зарубежного менеджмента. В каждой стране их иерархия, приоритеты могут быть различными, но основные подходы, направления практически совпадают. Они обусловлены с одной стороны, происходящими в мире глобальными переменами в экономике, политике, межстрановых отношениях, с другой — развитием самого менеджмента, способного существенно повлиять на перемены в материальной и нематериальной сферах жизни общества.

Среди актуальных тенденций и проблем в развитии современной социологии менеджмента можно выделить следующие:

Во-первых, весьма заметным стало *усиление международного характера управления* и необходимости исследования его новых особенностей. Эти процессы обуславливаются переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, расширением международной конкуренции, с одной стороны, а с другой — происходящей кооперацией производства, развитием транснациональных корпораций и т. п. Интернационализации менеджмента способствует издание значительного количества работ по управлению, распространение программ обучения менеджменту, широкие международные контакты ученых и практиков, создание международных систем информации, активизация деятельности международных неправительственных управленческих организаций. В этих условиях возникает немало новых научных и практических проблем. И важнейшая из них — необходимость выявления общего и особенного в управлении каждой страны, уяснение, какие закономерности, формы, методы управления следует принимать в качестве универсальных и как их использовать применительно к конкретным условиям данной страны. Исключительно важно не потерять свою, национальную традицию, научные достижения в области управления, ибо нельзя рассчитывать на успех, не сообразуясь с национальными особенностями. Какими бы ни были желанными и яркими достижения чужого опыта, если они не вписываются в общую концепцию социальных преобразований данной страны, не адаптированы к национальным традициям, они не дадут желаемого долговременного результата.

Что касается нашей страны, то интернационализация управления все острее ставит задачу научной разработки проблем адаптации и практического освоения в национальном менеджменте лучшего зарубежного и прошлого отечественного опыта, формирования современного нового управленческого мышления, ориентации на инновационный менеджмент.

Важными, на наш взгляд, являются исследование и обоснование путей сохранения и развития характерного для нашей нации рационального коллективизма, управленческой культуры, ориентированных на высокое качество труда, нравственные отношения.

Во-вторых, широкое распространение получают различные формы *демократизации менеджмента*, участие работников в прибылях, в собственности и т. п. Сегодня идея демократизации претендует на одно из важнейших мест в научной и практической проблематике. Мотивация работников посредством собственно управленческой деятельности занимает центральное место в «новой философии» управления, современной управленческой парадигме. Суть ее сводится к следующему: децентрализация принятия решений; добровольное активное сотрудничество персонала и администрации; гуманизация и демократизация процесса труда и отношений; обеспечение личной свободы и независимости; создание благоприятных условий для личного совершенствования. Акцент делается на консенсус, партнерство. Заметим, что «новая философия» реализуется в борьбе со старыми стереотипами мышления и действий как у управленцев, так и у работников.

В-третьих, современный обновленный менеджмент предполагает *совершенствование всей системы управления*, включая техническое и технологическое, научное и кадровое обеспечение. Речь идет об усилении его влияния на выпуск наукоемкой конкурентоспособной продукции и получение прибыли по результатам ее реализации, применении современных средств и методов, обеспечивающих единство науки, техники, производства, потребления, а в итоге об удовлетворении спроса на новый продукт. Инструментами выступают: рационализация организационных структур, форм, методов и средств управления на базе повышения качественного уровня всего потенциала предприятия — кадрового, информационного, технического и т.п.

В пользу новой управленческой парадигмы приводятся следующие доводы. Во-первых, происходит поворот от административно-плановой модели экономики к рыночно-предпринимательской. Во-вторых, осуществляется этот поворот в условиях все шире охватывающей мир, колоссальной по масштабам и глубине технологической революции, коренных изменений во взаимодействии между обществом и природой. В-третьих, эти гигантские сдвиги сочетаются с ними же в конечном счете предопределенными мощными интеграционными процессами, нарастающими на всех уровнях — от отдельных хозяйственных

очагов в разных странах до субконтинентов (Западная Европа, Северная Америка, Южная Америка, Юго-Восточная Азия и др.). В-четвертых, одновременно с указанными кардинальными изменениями во всем мире идет демократизация общественной жизни, обновляются социально-классовые отношения, в которых непримиримые противостояния сдерживаются постепенным распространением реалистичного социального партнерства.

В-четвертых, в новых условиях исключительно актуальным становится *дальнейшее развитие науки управления*, развитие ее основополагающих принципов, правил, технологий с учетом возможности их использования в различных национальных экономиках и других сферах жизнедеятельности человека. Эти проблемы актуальны во всем мире: время не позволяет удовлетворяться прежними теориями и практическими решениями, нужны новые управленческие парадигмы и технологии.

Таким образом, обозначив важнейшие из тенденций и актуальных проблем, которые волнуют сегодня управленцев различных стран мира, следует добавить, что менеджмент нашей страны озабочен гораздо большим количеством нерешенных управленческих задач. В этих условиях вполне реально и необходимо ставить вопрос о создании в Республике Беларусь соответствующей атмосферы всеобщего внимания к управленческим инновациям, о широкой поддержке организационно-управленческих устремлений различных слоев населения, их желания овладеть основами современного менеджмента. Помочь решить многие вопросы этой задачи могла бы специальная научно обоснованная программа-проект продвижения управленческих знаний на все уровни производственно-экономической, политической, социальной, духовно-культурной жизнедеятельности населения республики.

ТЕМА 4. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА: СУЩНОСТЬ, ПРОСТРАНСТВО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ, ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ

4.1. Социальная сфера, ее сущность и основные показатели состояния

Социальная сфера общества – одна из основных ее сфер (наряду с экономической, политической и духовной). В ней реализуется социальная политика государства, охватывающая коренные, жизненно важные интересы наций, народностей, классов и социальных групп, отношений общества и личности. Она касается самых важных, самых близких человеку социальных проблем, в том числе условий труда и быта, здоровья и образования, культуры и отдыха.

Социальная сфера представляет собой пространство, в котором воспроизводится реальная повседневная жизнь, развитие и самоосуществление личности, групп, общностей, коллективов.

Основными показателями состояния социальной сферы являются: 1) комплекс условий труда, быта и досуга; 2) степень доступности культурных благ и услуг (образование, информация, литература, искусство и т.д.); 3) гарантии жизнеобеспечения и безопасности людей, включая охрану здоровья, социальную защиту, трудоустройство, защита прав и достоинств личности и др.; 4) возможности (открытость путей) социальных перемещений и жизненного самоопределения — от выбора профессии и места жительства до повышения квалификации, профессионального продвижения, занятия тех или иных рабочих мест и должностей в соответствии со способностями, уровнем подготовленности и отношением к делу; 5) реальное участие в управлении, социальном контроле, обсуждении и принятии решений.

Социальную сферу, таким образом, можно рассматривать как своеобразную систему, главными *компонентами* которой выступают: 1) социальные общности (социальная структура) со своими взаимоотношениями, человеческими проблемами; 2) социальная инфраструктура как совокупность отраслей, обслуживающих человека и способствующих воспроизводству нормальной жизнедеятельности людей; 3) условия труда и быта человека, получения им профессии, доступа к ценностям, культуре, обеспечения прав и свобод личности.

Социальная сфера нашего общества, к сожалению, значительно отстала по разным параметрам: по развитию в целом, по наличию высоко квалифицированных специалистов, техническому оснащению, качеству работы. И главной задачей современной социальной политики является развитие социальной сферы как самой близкой человеческой жизни, улучшение условий труда и быта, досуга, качество всех социально важных отраслей, услуг, в том числе здравоохранения, социального обеспечения, трудоустройства, защиту прав и достоинств человека и т.д.

4.2. Социальная среда, ее виды и влияние на социальную работу

Социальная среда — это окружающий человека социальный мир, который включает в себя общественные (материальные и духовные) условия, общественные отношения, группы людей, среди которых человек живет. В реальной жизни человек не только зависит от социальной среды, но и своими активными действиями может видоизменять эту среду, а вместе с ней развивать и самого себя, свою сущность. Социальная среда имеет свою структуру: можно выделить следующие структурные компоненты социальной среды. Это: а) общественные условия жизни людей; б) социальные действия людей; в) их отношения в про-

цессе совместной деятельности и общения; в) это социальные общности, в которые люди объединяются.

Социальная среда предстает перед нами как социально-экономически и культурно-исторически заданная человеку объективная действительность, в которой он становится самим собой, которую он познает, может ее преобразовывать, опираясь на опыт предшествующего развития и свои представления о будущем. Иными словами, в социальной среде человек создает, развивает самого себя и развивает саму социальную среду. Безусловно, роль социальной работы здесь велика, особенно среди людей, нуждающихся в помощи, желающих изменить себя к лучшему.

Социальная среда – явление сложное, многоуровневое, многоаспектное. Можно говорить о макросреде и микросреде. Макросреда – экономическая, социальная, политическая и духовная система отношений. Микросреда – непосредственное социальное окружение человека – семья, неформальная группа, трудовой, учебный коллектив.

Исходя из разных критериев различают следующие виды: а) человечество в целом, как планетарная общность; общественно-экономическая формация; государство; класс; нация; общественная организация; самодеятельное объединение граждан; трудовой коллектив; б) мужская, женская, юношеская, детская, смешанная и т.д.; в) экономическая, правовая, эстетическая, нравственная, религиозная; г) социальная, антисоциальная, девиантная; д) позитивная, нейтральная, негативная и т.д.

В современных условиях демократизации общества очень важную роль играет микросреда: всевозможные объединения, социальные группы и т.д. Также важная роль принадлежит семье. Социальная работа, безусловно, должна учитывать специфику каждого вида социальной среды, применять соответствующие формы и методы работы, укреплять взаимодействие видов социальной среды и социальной работы.

ТЕМА 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БЕЛАРУСИ

5.1. Понятие социальной политики. Ее основные виды

Самой «наисоциальной» по своему содержанию и направленности следует считать *организационно-управленческую деятельность в социальной сфере*. Эту особенность обуславливает прямая связь данного вида деятельности с со-

циальной политикой государства, которая решает наиболее близкие проблемы человеческой жизни, и всегда, включая сложные периоды модернизаций общества, должна быть всецело направлена на сохранение и развитие человеческого потенциала, стабилизацию общественных отношений.

Важно подчеркнуть, что социальная политика и ее модели всегда отражали исторический путь государств, стремившихся с ее помощью избежать социальных катаклизмов, сохранить стабильность общества. За социальной политикой утверждается роль механизма системного решения жизненно важных проблем социального развития личности и общества, и прежде всего производства, распределения и перераспределения материальных и иных благ и ресурсов, обеспечивающих высокое качество жизни и благосостояние членов общества.

К настоящему времени в зарубежной литературе принято говорить о трех моделях социальной политики: остаточная модель; государственно-перераспределительная модель; модель индустриально-экономического развития.

Различные модели социальной политики представлены в различных зарубежных странах.

Остаточная модель ныне наиболее полно представлена в *США*. Характерной особенностью ее является децентрализация, наличие большого количества социальных адресных программ, регламентируемых федеральным законодательством либо законодательством штатов. Реализация остаточной модели социальной политики осуществляется в формах государственного страхования и социальной помощи, которые имеют различные источники финансирования. Социальное страхование образуется за счет целевого налога на социальное страхование, который взимается с трудящихся и предпринимателей, а социальная помощь осуществляется за счет государственных ассигнований.

Перераспределительная модель социальной политики наиболее полно представлена в *скандинавских странах и Германии*. Она предполагает принципы социального равенства, которое достигается путем выравнивания доходов населения, а также контролирование обществом собственности через систему различных средств, таких, как распоряжение, пользование, распределение, перераспределение.

Модель индустриально-экономического развития наиболее ярко проявлена в *Японии*. Ее основные принципы: пожизненный наем, зарплата по старшинству, пофирменные профсоюзы. Система социальной защиты включает в себя социальную помощь, социальное страхование, охрану здоровья, обслуживание престарелых. Финансирование осуществляется за счет страховых взносов, уплачиваемых предпринимателями и трудящимися, вместе с тем в пенсионном страховании принимает участие и государство, которое несет треть всех расходов.

Отечественные модели социальной политики систематизируются в контексте исторического процесса. Выделяют шесть национальных моделей: модель княжеского и церковно-монастырского попечительства; модель государственно-законодательного регламентирования; модель общественного призрения; модель общественно-территориального распределения; модель социального обеспечения; модель переходного периода. Данные модели динамично развиваются, поэтому целесообразно говорить о них как об исторических традициях.

Организационно-управленческая деятельность в социальной сфере (социальный менеджмент) и социальная политика (ее формирование и реализация) теснейшим образом взаимосвязаны.

5.2. Функции современной социальной политики

Социальная политика — это целенаправленная деятельность государства по развитию и совершенствованию социальной сферы общества, его социальной структуры. Главная цель — удовлетворение запросов и потребностей основных социальных групп и общностей, согласование их коренных интересов с принципиальными, долговременными интересами и целями общества.

По мнению исследователей социальная политика на практике реализует *три основные функции*:

- *экономическую* (стимулирование экономической деятельности, обеспечивающей благоприятные условия жизни);
- *социальную* (поддержка социальной стабильности, большей социальной заинтересованности и ответственности различных слоев населения);
- *резервную или стратегическую* (сохранение и развитие человеческого потенциала — борьба с бедностью, укрепление здоровья, повышение уровня образованности, решение проблем занятости, справедливости).

Как видим, социальный менеджмент (как и социальная политика) преследует цель всестороннего утверждения социальных ценностей, обеспечения полноценной жизни личности в социуме, тем самым обогащая, совершенствуя всю социальную сферу и социальную среду.

ТЕМА 6. СОВРЕМЕННОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНКРЕТНЫХ ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Содержание любого вида и разновидности управленческой деятельности находит свое конкретное практическое выражение, воплощение в выполняемых *функциях*. При этом имеются в виду не общие функции (планирование, органи-

зация, контроль и т.п.), в которых раскрываются одинаковые черты рассматриваемой деятельности, где бы она не осуществлялась (в управлении производством, учебным процессом и др.), а функции, именуемые в теории управления конкретными, или специальными, набор которых различен в зависимости от специфики объекта управления. Так, экономическое управление производством складывается из таких конкретных функций, как организация материально—технического снабжения, маркетинговых исследований и сбыта продукции, финансовой деятельностью и т.д.

Социальное управление как регулирование процессов развития систем, образующих социальную сферу общественной жизни в любых ее масштабах, складывается из своих, присущих именно данному виду деятельности *функций*. Их набор и система определяется совокупностью процессов, образующих объект рассматриваемой нами разновидности управленческой деятельности.

1. Прежде всего, социальное управление направлено *на создание благоприятных условий жизни людей и последовательное улучшение, совершенствование этих условий*. Тем самым обеспечиваются благоприятные возможности для удовлетворения социальных потребностей членов общества. Соответствующие направления деятельности и образуют первую группу функций.

Главное здесь — обеспечение лучших, все более благоприятных условий жизни, возможностей удовлетворения социальных потребностей для всех членов общества. В этой связи первой в рассматриваемой группе функций социального управления следует назвать ***функцию обеспечения условий безопасности граждан***. В ней особенно ярко проявляется ориентированный на всех граждан характер социального управления, и потому, что исторически она появилась у государства раньше других, когда еще было очень далеко до всякой постановки социальных проблем. История не подтверждает насаждавшееся у нас догматическое представление, что государство прежде всего было и остается орудием господствующего класса для подавления его классовых противников. Да, такая функция присуща государству в той или иной степени, иногда приобретая большую значимость, а иногда и снижаясь почти до нуля. Но первое, ради чего возникло на заре цивилизации государство и что до сих пор является его главной задачей, — *обеспечение порядка в обществе и безопасности граждан*, без чего действительно шла бы «война всех против всех», что проявляется, как в прошлом, так и сейчас в каждом случае, как только ослабевает власть и управление в обществе. Государство является, несомненно, наиболее мощным инструментом, обеспечивающим безопасность членов общества. Но эту деятельность в какой—то мере и в определенных формах выполняют и некоторые институты гражданского общества и даже церковь и школа, поскольку они отвращают людей от зла, способствуют формированию у них высоких моральных качеств и законопослушания.

Вплотную к рассмотренной примыкает такая функция социального управления, как *создание и упрочение условий, гарантирующих права и свободы граждан*.

Нарушения прав и свобод граждан в передовых демократических государствах не так часто, но тем не менее бывают, так что поддержание и совершенствование условий, обеспечивающих их защиту, остается одной из задач системы социального управления. И уж конечно, в полной мере эта задача стоит в государствах, еще только встающих на путь демократии и становления открытого общества, особенно переходящих на этот путь из условий тоталитарного строя, при котором вообще не могла идти речь о гарантиях прав и свобод человека. Создание и совершенствование обеспечивающих их условий становится здесь одной из самых главных функций социального управления.

Очень важное значение для людей имеют материальные условия их жизни. Для обеспечения своих жизненных потребностей человек должен иметь источник средств существования и возможность получать доход, хотя бы элементарно достаточный для жизни, а в идеале — обеспечивающий достойную жизнь и перспективы последовательного роста. Поэтому среди процессов развития системы условий жизни следует обращать большое внимание на эту составную часть названной системы.

И среди рассматриваемой группы функций социального управления громадное значение принадлежит *функции помощи людям в обеспечении источниками средств к существованию и созданию благоприятных возможностей для повышения их доходов*. Применительно к работникам наемного труда это означает обеспечение возможно более полной рациональной занятости и роста заработной платы на основе повышения эффективности труда. Хотя деятельность в этой области основывается на использовании, главным образом, экономических и отчасти технических рычагов, по своим целям она относится, несомненно, к области социального управления; последнее очень тесно переплетается здесь с управлением экономическим. Применительно к нетрудоспособным названная функция заключается в создании эффективной системы социальной помощи и поддержки. По отношению к предпринимателям и мелким частным собственникам эта функция проявляется в создании достаточно благоприятных и стабильных правовых и финансовых условий их деятельности.

Остальные функции этой группы можно просто перечислить, так как суть процессов изменения тех компонентов системы жизненных условий людей, на которые оказывается воздействие, в особых комментариях не нуждается:

- охрана труда, его облегчение и улучшение его условий;
- обеспечение охраны здоровья граждан;
- обеспечение оптимальной адаптации людей к меняющейся социальной обстановке;

- улучшение материально — бытовых условий жизни членов общества, развитие социально-бытовой инфраструктуры;
- создание и совершенствование условий участия граждан в управлении делами общества, государства, производства.

2. Если рассмотренная группа социальных процессов включает в себя изменения во внешних условиях жизнедеятельности людей, то **вторая группа охватывает процессы изменений в образе жизни людей, а также в их социальных качествах**. К данной группе относятся следующие функции:

- обеспечение роста образовательного и культурного уровня людей;
- организация институциональной деятельности, формирующей общественные нравы (сюда относятся, например, упоминавшиеся выше воздействия на СМИ);
- помощь людям в адаптации к меняющимся социально-экономическим условиям;
- обеспечение дисциплины и правопорядка;
- развитие трудовой, социально-политической, производственно-творческой и других видов общественной активности;
- формирование у людей восприимчивости к инновациям, развитие их инновационной готовности, инновационной ориентации.

3. Третья группа функций социального управления охватывает целенаправленные воздействия на течение процессов **формирования, функционирования и развития социальных систем (общностей, организаций) как целостных образований, изменений их социальной организации и структуры**. Наиболее четко функции социального управления данной группы можно раскрыть применительно к небольшим социальным системам, образование и функционирование которых являются явными результатами сознательного целенаправленного воздействия. Возьмем, к примеру, такую социальную систему как трудовой коллектив, в рамках которой можно выделить следующие процессы.

а) *Формирование и пополнение кадрового состава, подбор и расстановка кадров* (подобрать работников нужных профессий и квалификации, расставить их в соответствии с технологической цепочкой, обеспечить социально-психологическую совместимость членов коллектива, совместимость особенностей данного коллектива и личностных черт вновь принимаемых работников и т.д.).

Особенно большое значение социальные аспекты имеют в управлении процессом подбора и расстановки кадров руководителей разного ранга. Потому что применительно к этой категории работников важны не только требования и критерии технико-экономического характера, но, в первую очередь, социальные и социально-психологические требования.

б) *Формирование и развитие социальной организации коллектив* — это процесс, в ходе которого совокупность людей превращается именно в социальную *систему*, а затем повышается или, наоборот, снижается уровень социальной зрелости коллектива, уровень его сплоченности и социальной стабильности. Направленность и интенсивность данного процесса решающим образом зависит от целенаправленного воздействия на него, что и составляет содержание соответствующей функции социального управления.

в) *Развитие социальной структуры коллектива*, т.е. совершенствование социального облика входящих в него групп и взаимоотношений между ними. Социально-профессиональная структура коллектива во многом довольно жестко задается производственными и экономическими условиями: типом собственности, отраслевыми и технологическими особенностями, характером материально-производственной базы. Но в чем-то уже внешние характеристики отдельных социальных групп зависят от целенаправленного воздействия, т.е. от социального управления. Так, различия между ними проявляются в неодинаковом характере труда и профессионально—квалификационном уровне разных социально-профессиональных групп; на внесение прогрессивных изменений в этих характеристиках и может быть направлено социальное управление.

г) *Создание, развитие и изменения в содержании деятельности социальных институтов*, необходимых для функционирования коллектива. Существование и важнейшие организационно-функциональные черты основных институтов, присущих трудовому коллективу — администрации, профсоюзной организации, совета предприятия или совета акционеров, — предопределяются уже действующими правовыми нормами; организационно-техническими нормативами и сложившейся практикой. Хотя, конечно, определенные возможности принимать нестандартные управленческие решения, остаются и в этих рамках. Но что здесь более важно для социального управления — это *возможность создания разного рода общественных структур*, непредусмотренных какими—либо жесткими правилами (например, «кружков качества»), а самое главное — решение проблем совершенствования деятельности всех функционирующих в коллективе институтов в соответствии с критериями и требованиями социальной эффективности.

ТЕМА 7. СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА СУБЪЕКТ-ОБЪЕКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ. ОСОБЕННОСТИ СУБЪЕКТОВ И ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Социальное управление, как и всякое другое социальное действие, включает в себя действующие лица (организации, группы лиц, индивиды), а также

систему (цепочку) целенаправленных научно обоснованных, последовательно осуществляемых взаимодействий, определенным образом изменяющих поведение участников данного процесса.

Иными словами – социальный менеджмент как особый вид социального действия представляет собой целостную систему и включает в себя ряд подсистем или компонентов, постоянно взаимодействующих между собой и развивающихся в соответствии с законами данной системы. В качестве системных компонентов выступают прежде всего *субъект* и *объект*, соединенные между собой *прямыми и обратными связями*.

Под субъектом в социальном управлении понимается управляющая подсистема – тот, кто подает управленческие сигналы. Объект – это управляемая подсистема, тот, на кого направлены эти сигналы, кто обязан подчиняться им. Установки субъекта управления, адресованные объекту управления, и есть прямые связи. Обратные связи – это ответная реакция объекта управления на управленческие воздействия субъекта управления.

Кто же выступает в качестве субъектов и объектов управления в системе социальной защиты? В качестве специализированных структур, организующих оказание социальной помощи населению, то есть субъектов (S) социального менеджмента системы социальной защиты выступают прежде всего службы и организации Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь различных уровней. Вопросы социальной защиты населения (в широком смысле этого понятия) решают также органы образования, культуры и искусства, здравоохранения, туризма, отдыха, физкультуры и спорта, жилищного и коммунального хозяйств и др. Социальное обслуживание населения осуществляют также общественные организации, благотворительные и другие негосударственные структуры, роль и количество которых заметно выросло.

К субъектам социальной работы (социального менеджмента) на контактном уровне относятся социальные работники, оказывающие помощь определенным группам нуждающихся, или специализирующиеся по определенным направлениям социальной работы. К субъектам можно отнести также членов семьи или группы людей, оказывающих помощь нуждающимся своим непосредственным общением, моральной поддержкой и т.п. Активными участниками социального менеджмента следует считать тех, кто занят исследованием социальных процессов, кто готовит кадры специалистов для социальной работы и др.

Неоднозначность трактовки понятия субъекта социального менеджмента обусловлена и неоднозначностью понятия «социальная защита».

|| *Социальная защита в широком смысле* — это целенаправленная, сознательно регулируемая на всех уровнях общества система практически осуществ-

ляемых социальных, политических, экономических, правовых, психолого-педагогических, медико-экологических, духовных мер, обеспечивающих нормальные условия и ресурсы для физического, умственного и духовно-нравственного функционирования населения, предотвращения ущемления его прав и свобод. В узком смысле — деятельность, направленная на защиту отдельных категорий населения, оказавшихся в особо сложной жизненной ситуации. Система социальной защиты в этом случае включает в себя социальное обеспечение, социальное страхование и социальную помощь. Социальную защиту рассматривают и как защиту от социальных рисков путем содействия человеку со стороны государства в решении различных проблем на протяжении всей его жизни. Право граждан на социальную защиту гарантировано Конституцией и законодательством Республики Беларусь.

Социальный менеджмент в системе социальной защиты (в узком смысле) направлен прежде всего на человека, на личность, или на группу людей, оказавшихся в затруднительном положении. С управленческой точки зрения эти личности или социальные образования и выступают в качестве объектов организационно-управленческих воздействий и взаимодействий.

Как уже отмечалось, между субъектами и объектами управления в системе социальной защиты осуществляются постоянные прямые и обратные связи, без которых практически нельзя вести речи об управленческих взаимодействиях, о результативности социального менеджмента.

Вместе с тем положение S и O не есть величина постоянная: тот, кто в одном случае выступает в качестве субъекта, в другой ситуации становится объектом. Каждая более высокая инстанция управленческой иерархии выполняет роль субъекта, уступая место объекту нижестоящей комплексной структуре, направляя на нее управленческие установки – прямые связи. Например, районные управления и отделы по труду и социальной защите по отношению к нижестоящим социальным структурам являются субъектами управления, а по отношению к комитетам по труду и социальной защите облисполкомов – объектами управления. Соответственно меняют свой «статус» областные службы по отношению к Министерству труда и социальной защиты.

В самом общем плане процесс управления в социальной сфере рассматривают как процесс воздействия (взаимодействия) управляющей подсистемы – субъекта (S) на управляемую – объект (O) с тем, чтобы достичь желаемого результата, изменить состояние объекта к лучшему. Важно подчеркнуть, что роль объекта не пассивна. В социальных системах взаимосвязь между субъектами и объектами управленческого процесса принципиально отличается от взаимосвязей в других системах. Это обусловлено их спецификой: и субъекты и объекты социальной работы – суть люди, социальные общности, которым присущи свои закономерности, в том числе активность, самодеятельность. Из этого вытекают

следующие выводы: установки, исходящие от вышестоящих структур, могут выполняться с корректировкой на инициативу (или ее отсутствие) нижестоящих структур: изучать деятельность как субъекта, так и объекта необходимо в их взаимодействии; успех совершенствования системы социальной защиты зависит от одновременного улучшения деятельности и качеств как субъекта, так и объекта. Скажем, реализация социально-правовой функции социальной службой будет более успешной, если правовые нормы будут хорошо усвоены как S (социальными работниками), так и O (клиентами).

В социальном менеджменте в наибольшей мере проявляется человеческая сущность управления, когда и субъект и объект со знанием дела определяют цели и пути их достижения, используют эффективно имеющиеся средства и методы, желания и стимулы, действуют синхронно, взаимозаинтересованно. Эти особенности субъекта и объекта социальной работы достаточно полное отражение нашли в содержании базовых характеристик социального работника, в этических принципах социальной работы.

Знание специфики субъектов и объектов социального менеджмента имеет важное практическое значение. При условии глубокого изучения их качеств и взаимосвязей, а также их внешних связей, можно выявить зависимости между субъективными и объективными условиями, ответить на вопрос: от кого в большей мере зависит в данном конкретном случае успех: от субъектов или объективных условий.

Теоретическое положение о необходимости соответствия субъекта объекту на практике реализуется через корректировку его структуры, форм и методов взаимодействия. Существует и юридическая основа этих явлений: учение о правоотношениях. Органы власти, управления наделяются полномочиями в отношении членов общества, управляемых коллективов не иначе как в совокупности с обязанностями перед ними, ответственностью перед ними, ответственностью за их судьбы. А это еще раз подтверждает мысль, что чем выше степень соответствия субъекта объекту, чем выше их качественные характеристики, тем эффективнее управление системой, в том числе и системой социальной защиты населения Республики Беларусь.

Что касается субъектов управления, то они имеют ряд дополнительных особенностей. Они формируются и изменяются целенаправленно под определенный вид деятельности. Это осуществляет тот, кому данный субъект подчинен в управленческой иерархии. Субъекты имеют количественную определенность, т.е. в зависимости от объемов предстоящей деятельности определяется максимальная и минимальная их величина. Субъекты имеют также специфическую качественную определенность, т.е. соответствующую профессионально-квалификационную характеристику, знания и умения, нравственные качества и т.д. В практике социальной работы эти особенности субъекта достаточно

полно представлены в системе профессионально важных качеств социального работника, других документах, регламентирующих социальную деятельность в данной сфере.

Заметим, что взаимодействие субъекта и объекта практически во всех видах управления относится к числу «вечных» проблем, отражающих диалектику личности и общества и предопределяющих успех социального развития. Чрезмерное выпячивание роли управляющих (субъектов) при забвении роли управляемых (объектов), их способностей и качеств, может привести к серьезным перекосам в деятельности отраслей, в жизни стран, а часто и к управленческому тоталитаризму, к попыткам все успехи отнести на счет субъектов управления, оставить в тени людские старания, инициативные действия объектов социального процесса. И самое ущербное в подобной ситуации – это то, что люди не просто оказываются на втором плане, но и снимают с себя всякую ответственность за происходящее, за свое поведение.

Западные исследователи, изучающие взаимоотношения гражданина и государства, заметили, что чрезмерное упование на административную власть (а это можно заметить и в системе социальной защиты) порождает стремление порицать отдельные личности и считать их ответственными за систему... Рабочие полагают, замечает Г. Спенсер, что люди, стоящие выше их, все вообще и каждый в отдельности – дурные люди, тираны и эгоисты. Им никогда и в голову не приходит, что зло, от которого им приходится страдать, есть результат среднего уровня человеческого развития в данное время, что «несправедливость» правительства может существовать при помощи народа, соответственно несправедливого в своих чувствах и действиях». Автор убежден, что тот ошибается, кто допускает, «что мудрый и добрый правитель может быть избран народом, в котором нет ни доброты, ни ума». Подобной точки зрения придерживался и Платон, другие выдающиеся мыслители.

ТЕМА 8. ЦИКЛИЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД, СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ПРОЦЕССА

8.1. Сущность социального управления как процесса

Процессный подход в управлении явился важной вехой в эволюции управленческой мысли. Ему, как оказалось впоследствии, была дарована долгая жизнь: он оправдывает себя и в настоящее время. Процессный подход рассматривает управленческую деятельность как непрерывный ряд взаимосвязанных

действий субъектов и объектов, дающих желаемый результат. Таких рядов, серий взаимодействий в обществе бесчисленное множество. Но каждый из них имеет свои задачи и свою специфику. Это зависит от того, в какой сфере осуществляется управление. Цели и действия субъектов и объектов, скажем, Территориального центра социальной помощи населению данного района, безусловно, будут отличаться от целей и содержания деятельности менеджеров и работников промышленного или сельскохозяйственного предприятия этого же района.

Однако логика, последовательность действий будет одинакова в каждом из этих циклов, независимо от того, в какой сфере они реализуются. Иными словами – в практике и теории управленческой деятельности принято считать, что каждый конкретный процесс управления расчленяется на относительно самостоятельные этапы, стадии, с необходимостью следующие друг за другом и составляющие сущность управленческих взаимодействий субъектов и объектов. Ряд (серия) действий от постановки цели до ее достижения (в одиночной конкретной ситуации) получила название управленческого цикла, а каждая из операций внутри этого цикла – функций управленческого цикла. Решение всякой более-менее важной задачи включает множество циклов: об их количестве ученые не спорят, все зависит от специфики задачи. Что же касается управленческих функций (операций) внутри цикла, то здесь есть разные точки зрения по поводу их количества и названий, однако по существу логика и содержание управленческих действий остается неизменной.

В учебной литературе (отечественной и зарубежной) чаще сходятся на *четырёх функциях*: выработка и принятие управленческого решения (бизнес-плана, проекта); организация; регулирование, корректирование; учет и контроль (В. Афанасьев). В американской литературе: планирование; организация; мотивация; контроль (М. Мескон). Говоря о названных четырех функциях, авторы рассматривают еще *две* характеристики управленческого цикла, которые связывают все четыре функции воедино. Этими связующими «силами» выступают принятие решений и коммуникация (они присутствуют внутри каждой функции).

8.2. Модель управленческого процесса

В социальной работе разделение сложных проблем (задач на менее сложные всегда имеет место. И «путь» от поставленной цели до ее достижения через цепочку соответствующих операций также можно назвать циклом. На рисунке это выглядит следующим образом.

Выработка и принятие управленческого решения, определение технологий взаимодействия с клиентом является начальным этапом осуществления управленческого цикла, всякой деятельности по оказанию социальной помощи

клиенту. Эта функция базируется на глубоком аналитическом материале разнообразного содержания, касающегося проблем клиента, возможностей и средств их разрешения.

Организационная функция решает проблему включения в работу соответствующих рычагов (организационных, медико-социальных, юридических, личностно-этических, материальных и т.д.). Если это касается социальных проблем региона, отдельных или многих коллективов, то необходимо прежде всего создать систему организационных отношений, усовершенствовать или реорганизовать (если задача требует) структурную композицию, решить кадровые вопросы и т.д. Вторая функция управленческого цикла как бы расставляет всех и всё по местам, обеспечивая тем самым готовность их к действиям.

Функция регулирования, коррегирования является фактическим активным началом реализации управленческого решения. На этой стадии «задействованные» на предыдущих этапах субъекты и объекты, средства и механизмы включаются в активные управленческие действия, отношения, когда могут появиться различные проблемы, может оказаться, что не все компоненты системы точно «подогнаны» друг к другу, отрицательную роль могут сыграть и силы дезорганизации. Вот тут-то и становится необходимым конкретный труд по регулированию, коррегированию, включению организационных и мотивационных рычагов. Цель этой функции – преодолеть противоречия между организацией и дезорганизацией, между состоянием порядка и факторами, нарушающими, возмущающими этот порядок.

Функция учета и контроля – завершающая функция управленческого цикла. Это работа по получению, обработке, анализу, систематизации сведений о реализации поставленных целей, о фактических изменениях к лучшему социальных ситуаций, удовлетворению материальных и моральных интересов и потребностей социально ущемленных слоев населения, о других социально значимых переменных и т.д. На основе полученных результатов принимается решение о дальнейших действиях социальных служб, социальных работников.

Наиболее приближенной к практике социальной работы и социального менеджмента представляется модель управленческого цикла, предложенная болгарскими специалистами (по М. Маркову)

Каждой из пяти стадий управленческого цикла присуще свое содержание, свои конкретные задачи, решение которых требует осуществления определенных операций, действий.

На *целевой стадии* осуществляются следующие процедуры и операции: узнавание проблемы, осознание необходимости ее решения, формулирование цели. В основе этих действий – информация, отражающая проблемную ситуацию. Если мы обнаружили, что в данном регионе, например, велика детская беспризорность, нам необходимо более детально изучить информацию, осоз-

нать социальную опасность данной ситуации, обосновать и сформулировать главные целевые задачи с тем, чтобы определить конкретные действия по оказанию помощи беспризорникам.

На *дескриптивной* (описательной) стадии работа с информацией продолжается: необходимо выявить ценность имеющейся информации, ее достоверность и достаточность. Необходимо произвести ее селекцию, отбор, творчески все переработать, памятуя, что на ее основе будет вырабатываться решение, обоснованность которого зависит от качества информации. Здесь также необходимо изучить и охарактеризовать состояние и возможности субъектов социальной работы, выявив, какие службы, кадры смогут включиться в решение данной задачи, чем они располагают реально, какие формы и методы могут использовать. Также важно наиболее полно и конкретно охарактеризовать и объекты социального взаимодействия.

Третья (*прескриптивная*) стадия решает задачу превращения описывающей информации в предписывающую информацию – в систему планируемых действий социального работника, социальной службы, в управленческое решение, содержащее конкретные поручения конкретным работникам, службам, определяющее сроки решения задачи, ответственных и т.п.

На *реализационной* стадии субъект управления прибавляет к силе идей, заложенных в предыдущих стадиях, силу организации: программируется конкретный ход процесса, выбирается оптимальный вариант действий, формы и методы социального воздействия, распределяются средства, ресурсы, определяется периодичность промежуточной информации и т.д.

Основное содержание *ретроспективной* стадии составляет обобщение и анализ результатов осуществленных действий, направленных на достижение поставленных целей, сверяется соответствие «выхода» и «входа», дается оценка целесообразности и эффективности, принятых организационно-воспитательных мер. Здесь же и решается вопрос о новом цикле, о новой цели, и взаимодействие субъекта и объекта продолжается на новом «витке».

Выработка абстрактной модели управленческого цикла, подчеркивают исследователи, имеет важное практическое и эвристическое значение. Систематизация различных видов деятельности и их обособление в относительно самостоятельные стадии направляют субъект управления на верный путь выработки оптимальных управленческих решений, оберегают от субъективистского, одностороннего подхода, выявляют его ответственность и обязанности в процессе решения разнообразных задач социальной защиты населения.

ТЕМА 9. СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕХАНИЗМ

ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕДИНСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

9.1. Модель социального управления как деятельности

Объективная необходимость глубоко вникать в человеческие проблемы клиентов, анализировать причины их возникновения, тщательно выбирать пути, формы и методы оказания им эффективной помощи ставят социальную работу в один ряд с другими видами интеллектуальной деятельности, наполненной профессиональными знаниями, осознанием своей высокой ответственности перед человеком и обществом.

Моделирование, используемое в других сферах управленческой деятельности, применимо и, безусловно, повышает эффективность социальной работы с различными категориями нуждающихся, на всех уровнях организационно-управленческой деятельности.

Как показывает опыт, качество и результативность современного менеджмента в любой сфере человеческой жизни находятся в прямой зависимости от обеспечения единства теоретико-концептуального, познавательного компонентов и практики, от глубокого знания внутренних и внешних влияний на объект и субъект, от качественной «проработки» каждого компонента этой управленческой деятельности.

По мнению ряда ученых «подключение общественных наук к практике социального управления... имеет в историческом плане не меньшее значение, чем превращение естественных наук в «непосредственную» производительную силу» (В.Ж. Келле).

9.2. Содержание и целевая направленность разноуровневых концепций-программ социального менеджмента как деятельности

Процесс научного управления начинается с теоретико-концептуального обоснования целей и ожидаемых результатов, путей их достижения, а завершается анализом и обобщением практического опыта. Между ними простирается целое поле мыслительных, познавательных, организационно-управленческих действий или ступеней субъективизации теоретической концепции и объективизации практического опыта. Достижение высокого уровня научности и результативности управления может быть обеспечено тогда, когда на каждой из этих ступеней будет обеспечиваться соответствующий научный анализ и оценка «шагов» движения от теоретической концепции к практике и обратно в их теснейшей взаимосвязи и взаимодействии.

Социальное познание как средство повышения точности прогнозов и результативности целенаправленного воздействия на объекты управления *необ-*

ходимо на разных уровнях управленческой иерархии. Признание и понимание управления как деятельности, деятельностный подход к проблемам современного менеджмента предусматривает направленность всех компонентов аналитико-организационной работы на результат, на достижение поставленных целей через продуманную систему действий. По мнению В.Г. Афанасьева, в исследованиях управленческих технологий, как и в исследованиях жизнедеятельности социальных систем любого уровня и степени организации, правомерно выделять следующие элементы: а) объективно существующую систему (систему-объект), являющуюся источником системного научного знания, систему-прообраз теоретической системы; б) теоретическую научную систему как отражение в мышлении объективно существующей системы; в) движение этой теоретической системы в направлении все более адекватного отражения объективно существующей системы; г) практику как сферу использования знаний о системе, критерий истинности.

Единство социального познания и управления, таким образом, представляется в реальной последовательности: объективно существующая управленческая система, ее объект и субъект, их прямые и обратные связи, которые выступают источником системного научного знания, прообразом теоретической системы; полученное системное знание кладется в основу выработки, принятия и реализации управленческого решения (управленческого воздействия); итоговый анализ дает представление о результативности взаимодействия теории и практики, оценивает практическую и теоретическую значимость управленческого опыта и выступает источником нового знания о взаимодействующих системах.

Модель управления как деятельности (на основе единичного акта обеспечения единства теории и практики) в идеале можно представить следующим образом:

- | | |
|--|---|
| Шаг 1. <i>Теоретическая концепция.</i> | На основе глубокого научного анализа реального состояния субъекта и объекта управления на уровне республики, области вырабатывается <i>теоретическая концепция</i> (основные направления) управленческой, человекозащитной деятельности на данном этапе. |
| Шаг 2. <i>Концепция-программа-1.</i> | На основе предыдущей теоретической концепции анализируются социальные проблемы соответствующих административных единиц, групп населения, вырабатываются <i>концепции-программы регионального масштаба</i> (региона, города, населенного пункта, социальных образований (пожилые, инвалиды, молодежь, женщины, дети и т.д.). |
| Шаг 3. <i>Концепция-</i> | На основе региональных концепций-программ вырабаты- |

<i>программа-2.</i>	ваются <i>проекты меньшего масштаба</i> , включая социальные проблемы трудового коллектива и его подразделений.
Шаг 4. <i>Концепция-программа-3.</i>	С учетом проблем и возможностей коллектива и его подразделений вырабатываются программы для единичных объектов, нуждающихся в социальной защите.
Шаг 5. <i>Концепция-программа-4.</i>	Практическая реализация разработанных проектов организационно-воспитательного влияния (соединение теории и практики) осуществляется <i>на уровне личности, малой группы</i> .
Шаг 6. <i>Обобщение опыта, сигналы на «вход».</i>	Опыт реализации заданных программ обобщается на всех уровнях — шагах, начиная с личностного уровня. Результаты всего пути движения от теоретической концепции к практике получают научную оценку, становятся новым знанием, дополняющим или изменяющим исходную теоретическую концепцию.

Моделируя управленческую деятельность в системе социальной защиты важно опираться на всесторонний анализ состояния различных социально-экономических систем (коллективов), социальных общностей (групп населения, нуждающихся в социальной защите), инфраструктуры социальной сферы и т.д., на закономерности и правила социального прогнозирования и проектирования как часть процесса деятельности, продвижения от теоретической концепции до практической ее реализации и обратно. Особую значимость имеет знание и учет специфики основных видов технологий социальной защиты, умелое их использование на практике.

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ.

10.1. Сущность понятия «управленческие технологии»

Понятие «технология» происходит от двух греческих слов: *techne* – искусство, мастерство, умение и *logos* – знание, слово, понятие, учение, мысль, определение.

Обратившись к исходному толкованию технологии как термина, в большей мере привычного в производственной сфере, не трудно заметить, что оно вполне применимо для социальной среды, процессов воспитания и управления. Приведем определение, содержащееся в «Советском энциклопедическом словаре»: «Технология» (от греч. *techne* – искусство, мастерство, умение и *логия*

— знание) – совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, форм сырья, материалов или полуфабриката, осуществляемых в процессе производства продукции. Задача технологии как науки – выявление физических, химических, механических и др. закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных и экономичных производственных процессов».

Обратим внимание на три аспекта определения. Прежде всего – это *совокупность методов*. Вторая целевая установка — *изменение состояния, свойств* объекта воздействия. Развитие всех социальных систем связано с изменениями. Изменения могут носить конструктивный и разрушительный характер. Поэтому перед технологией как наукой ставится задача *выявления закономерностей и использования* тех из них, которые дадут положительный эффект на практике. Как видим, третий аспект определения связывает научный, рациональный компонент с личностным компонентом, содержащим в себе как рациональное, так и эмоциональное начала, подчеркивает мысль, что качество, результат зависят от мастерства, аналитико-профессионального уровня исполнителей.

Технологи, отмечают болгарские специалисты, – существенная сторона всякой деятельности. Как особого рода знание, технология играет роль связующего звена между наукой как теоретической системой и социальной практикой. Она дает возможность расчленивать различные сложные проблемы на более простые, регламентировать и описать их, придав им обязательный и неизбежный характер, чем помогает руководителю достигать высоких результатов в управлении. С. Янг считает, что «на пути к решению любых проблем осуществляются одни и те же этапы и в одинаковом порядке».

Современное понимание управленческо-технологического взаимодействия социального субъекта и объекта (клиента) базируется именно на единстве научности и организации, на обеспечении интересов человека и общества. Организационно-управленческое влияние на человека, по мнению академика В.Г. Афанасьева, означает, во-первых, правильное определение социальной роли каждого человека, его места в производстве, коллективе, семье, его функций, его обязанностей. Во-вторых, усвоение каждым человеком предназначенной ему социальной роли, что достигается посредством обучения, образования, воспитания. В-третьих, обеспечение выполнения каждым человеком своей социальной роли, что достигается системой правовых и этических норм, убеждения, а при необходимости и принуждения, стимулирования трудовой и общественной активности.

В условиях рыночной экономики роль и место в обществе человеку не только «определяют», но он сам должен самоопределиться, а точнее – взаимопределиться с соответствующим объектом или субъектом управленческого процесса, сам приложить усилия, чтобы получить соответствующую специаль-

ность, сам быть ответственным членом общества и добросовестно и качественно выполнять свои социальные роли, не ожидая контрольно-нормативных санкций. Однако не все люди могут успешно справиться со столь сложными задачами. Потому социальным службам, социальным работникам приходится овладевать технологическим мастерством, чтобы оказывать эффективное влияние на своих клиентов.

Внедрение социально-технологических подходов к управлению социальной сферой реализуется в тесной связи с технологизацией управленческих процессов в других сферах жизни нашего общества. Как известно, управленческий процесс начинается с разработки теоретической концепции, определяющей направление и цели развития той или другой системы. Чтобы справиться с поставленной задачей, необходимо привести в соответствие управляемую и управляющую системы, затем понадобится узаконить юридически как сами субъекты и объекты, так и систему взаимодействия между ними. Наконец, наладив взаимодействие, необходимо определить критерии и формы контроля за эффективностью управленческих воздействий и результатами реализации разработанной концепции.

10.2. Виды и методики разработки технологий в социальной практике

Организационно-управленческие технологии в социальной работе можно определить как системы научно обоснованных действий и взаимодействий субъектов и объектов, направленные на изменение качеств и поведения различных категорий нуждающихся, а также окружающих их условий, на достижение позитивных результатов с наименьшими затратами человеческих усилий и материальных средств.

Практическая разработка конкретных технологий включает несколько стадий, как правило, составляющих несколько документально оформленных и последовательно реализуемых пакетов. Это: 1) разработка и оформление пакета по теоретическому обоснованию данной технологии (теоретическая концепция решения задачи); 2) разработка и оформление пакета процедур, которые будут использованы в процессе решения задачи; 3) разработка и оформление пакета инструментария, с помощью которого будут реализоваться намеченные процедуры (этот пакет может быть объединен со вторым пакетом, но лучше его разрабатывать отдельно); 4) разработка и оформление пакета измерения результатов задуманного замысла, с помощью каких показателей, как будет измеряться ход процесса; 5) разработка и оформление пакета охраны здоровья и достоинств человека, цель которого – не допустить в процессе осуществления технологий вреда человеку.

Итак, в социальной работе разделение сложных проблем на менее сложные действия, направленные на изменение объектов и окружающих их обстоятельств, осуществляется по той же логической цепочке, которая присуща другим видам управления, и начинается с простой модели движения к заданной цели через последовательное решение каких-либо конкретных задач.

Вместе с тем в социальной работе управленческие технологии наиболее приближены к человеку, его социально-психологическим, психолого-биологическим особенностям. Разработка технологических «пакетов» здесь отличается специфической аналитико-социолого-психологической насыщенностью, выбором по отношению к клиентам таких действий, которые базировались бы на глубоком знании как сущности проблемы, так и личностных особенностей клиента, умении социального работника найти соответствующие подходы в каждом конкретном случае. Иными словами, человековедческие технологии в социальной работе имеют два аспекта: теоретико-организационный и сугубо профессиональный (психологический, педагогический, медико-социальный и др.). Эффективные технологии социальной защиты обеспечиваются совместными усилиями многих специалистов и многих организаций, базируются на хорошем знании методов социальной работы (индивидуальной, групповой, работы в микросоциальной среде и т.д.).

ТЕМА 11. ТЕХНОЛОГИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

11.1. Специфика информации, необходимой в управлении социальной сферой

Управленческая информация, в том числе и полученная с помощью социологических методов, имеет (как и другие коммуникационные процессы) свою внутреннюю логику движения, цель которой — донести её содержательную сущность до объекта (получателя) с наименьшими потерями. К сожалению, в жизни не всегда эта цель достигается. Нередко можно обнаружить, что собеседники как будто слушают друг друга, а на самом деле — не слышат, отключены каждый на что-то «свое». Такие явления можно наблюдать как при обыденном общении, так и в процессе деловых коммуникаций. О причинах подобных явлений поговорим позже...

Технологическую цепочку коммуникационных взаимодействий составляют два четырехзвенных ряда. Это — *основные элементы* (отправитель; сообщение; канал; получатель) и *этапы движения информации* (зарождение идеи; кодирование и выбор канала; собственно передача; декодирование). По-

следовательность действий: отправитель формулирует или отбирает идеи, устанавливает; кодирует их (превращает в сообщение), выбрав соответствующий канал; передает сообщение получателю; получатель декодирует полученное сообщение, уясняет его суть и через систему обратной связи информирует об этом источник (отправителя). Эффективность коммуникаций (а это и эффективность всего управления) зависит от качественной «проработки» каждого базового элемента и каждого этапа движения информации. В противном случае могут появляться преграды, способные исказить сущность содержания коммуникации, т. н. «шумы». Процесс коммуникации как системы с обратной связью и «шумами» выглядит следующим образом.

11.2. Барьеры, возникающие в процессе коммуникации

Движение информации внутри коллектива (организации) — сложный многоуровневый процесс, нередко претерпевающий различные преграды, искажения, обычно называемые «шумами». Менеджерам всех уровней необходимо знать причины этих преград, принимать эффективные меры по совершенствованию информационных процессов. Информационные процессы в системе управления — это всегда деловое общение между людьми, облеченными властными, статусными полномочиями. Их забота о совершенствовании информационного обеспечения управленческой деятельности сосредоточивается прежде всего на устранении преград, которые могут возникать по самым разным причинам. Барьеры могут возникать из-за неудовлетворительной структуры организации, хранящей в себе возможность конфликта между подразделениями.

Информационные перегрузки, избыток информации (когда руководитель допускает ошибки в определении объемов необходимой для данного уровня информации) создают также серьезные барьеры. Э. Тофлер предупреждает, что вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения.

Смысл управленческих сообщений может исказиться преднамеренно, когда затруднены межличностные контакты. Задача менеджера — найти пути налаживания этих контактов, чтобы не вредить делу. Сознательное искажение информации может иметь место, когда менеджер не согласен с установкой высшего начальника и модифицирует информацию в своих интересах.

Особое внимание следует обратить на устранение искажений, возникающих вследствие фильтрации информации по мере ее движения с уровня на уровень, из отдела в отдел. Руководителям организаций исключительно важно регулировать информационные потоки, четко знать, какая информация какому

уровню необходима, научиться оценивать качественную и количественную стороны информационных потребностей.

Важно также расширять непосредственные связи, дающие необходимую информацию о состоянии дел, совершенствовать каналы обратной связи, включая такие формы, как опросы, сбор предложений, телефоны для анонимных сообщений, выезды работников центральных органов в фирмы, низовые структуры в целях получения информации на местах, выпуск информационных бюллетеней, видеозаписи, другие современные технические средства и технологии.

Информационные процессы в системе управления — это, в конечном счете, отношения между людьми, обладающими социопсихологическими особенностями.

Как показывает практика, налаживание в организации информационных процессов — весьма тонкая и скрупулезная работа, от которой зависит не просто управленческий результат, а, прежде всего, социально-психологический климат в коллективе, уровень удовлетворенности трудом и отношениями сотрудников, имидж организации во внешней среде и т. д.

Взаимодействие субъектов и объектов в системе управленческой деятельности, как мы уже заметили, всегда окрашено их личностными особенностями. Знание причин межличностных барьеров и способов их снятия или смягчения — одна из важнейших задач менеджмента. Есть смысл немного подробнее охарактеризовать основные виды межличностных барьеров, возникающих в процессе информационного обеспечения управленческой деятельности.

Преграды, обусловленные восприятием, могут возникать по причине неодинакового понимания информации отправителем и получателем в силу их различной компетенции и опыта. Могут обуславливаться социальными установками людей, негативным восприятием друг друга, переросшими в недоверие, антагонизм и самозащиту.

Семантические барьеры появляются по той причине, что слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, и то, что сообщает отправитель, не обязательно будет также понято и интерпретировано получателем. Значимость имеет контекст, ситуация, точность временных и других установок. Семантические барьеры часто возникают в разнонациональных средах, имеющих культурные и другие различия.

Невербальные преграды базируются на различном понимании невербальных символов. Использование невербальной коммуникации (обмен взглядами, выражение лица, жесты и т. п.) вместе с вербальной (словами) усиливает процесс коммуникации. Для менеджера важно добиваться, чтобы используемые невербальные символы соответствовали идее, которую он намеревается сообщить, одновременно не забывая культурно-национальных традиций собеседников, у которых те или другие жесты, позы могут выражать другое содержание.

Плохая обратная связь — весьма опасная преграда в двустороннем обмене информацией. Обратная связь в управленческих коммуникациях — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. При наличии обратных связей отправитель и получатель информации меняются коммуникационными ролями: получатель становится отправителем и по каналам обратной связи дает свой отклик на изначальное сообщение, свидетельствуя о мере понимания, восприятия, доверия и согласия с полученным сообщением. Хорошо налаженная обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Плохая обратная связь рождает множество проблем, может резко снижать управленческие действия руководителя.

Неумение слушать может привести к серьезным искажениям поступающей информации, неадекватности принимаемых управленческих решений. Слушание как первичный элемент умственного труда менеджера требует точности восприятия и использования установок, указаний, рекомендаций, исходящих от субъекта управления.

Итак, коммуникационные процессы — всегда дело исключительно важное и сложное. Без информации научное управление невозможно. Всякий управленческий цикл начинается со сбора, обработки информации и заканчивается ее получением. Полученная информация становится исходным моментом, источником нового управленческого цикла. Отсутствие надежной, объективной, качественной информации может стать источником ошибочных решений и действий управленческих кадров разных уровней.

ТЕМА 12. ТЕХНОЛОГИИ ВЫРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ПРОЕКТОВ, БИЗНЕС-ПЛАНОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.

12.1. Сущность, социальные функции управленческих решений

Управленческое решение, как и произведение искусства, имеет своих авторов и исполнителей. Прекрасное музыкальное произведение, исполняемое посредственностью, само становится посредственным. Так же и с решением: оно может быть продуманным, глубоко проработанным, но не получив квалифицированных исполнителей, может остаться малополезным. Не принесет успеха и несозревшее, преждевременное решение, если даже оно будет хорошо подготовлено по всем составляющим. Столь же бесполезно и запоздавшее решение. И в том, и в другом случае без должного эффекта тратятся средства и усилия. Важен при выработке решения учет интересов всех участников управ-

ленческого процесса: уяснив личный интерес и социальную значимость решения, люди будут работать с энтузиазмом, добросовестно, квалифицированно.

В системе социального менеджмента *решение выступает как инструмент достижения поставленных целей, инструмент организации жизнедеятельности социальных общностей и отдельных личностей*. Человеческая деятельность, замечает А.Н. Леонтьев, не существует иначе, как в форме действия или цепи действий. Управленческое решение объединяет эту цепь действий, «обезопасивает» ее от разрушения другими потоками действий, чем и упорядочивает жизнедеятельность различных социальных общностей. Иными словами, *управленческое решение определяет направление человеческой деятельности, регулирует и регламентирует ее*. Как система, оно включает комплекс взаимосвязанных шагов-действий организационного, воспитательного, административного порядка, с помощью которых осуществляется влияние на сознание и поступки людей и решаются конкретные задачи, достигаются социально значимые цели. Управленческие решения концентрируют в себе опыт и усилия многих людей, коллективную мысль теоретиков и практиков, выступают в качестве программы деятельности как отдельных личностей, групп, коллективов, так и общества в целом.

Выработка и реализация управленческого решения в системе социальной защиты – сложный, интеллектуально и организационно насыщенный процесс, требующий специальных знаний, умений, личностных качеств того, кто этим трудом занят (целеустремленность, ответственность, настойчивость, терпеливость и др.). Каждый из компонентов технологии разрешения проблемной ситуации включает ряд конкретных и часто весьма простых действий, требует сосредоточенности, кропотливого труда.

Обращает на себя внимание тот факт, что технология решения управленческих проблем в любых сферах жизнедеятельности человека подчинена той же логике, что и решение математических задач. Известный математик Дьердь Пойа различает четыре фазы в решении задачи: «Во-первых, мы должны понять задачу; мы должны ясно видеть, что в ней является искомым. Во-вторых, мы должны усмотреть, как связаны друг с другом различные элементы задачи, как неизвестное связано с данными. Это необходимо, чтобы получить представление о решении, чтобы составить план. В-третьих, мы осуществляем наш план. В-четвертых, оглядываясь назад на полученное решение, мы вновь изучаем и анализируем его».

12.2. Технологии и моделирование процесса принятия и реализации управленческих решений

Управленческий опыт, теоретическая разработка проблем принятия решений позволяют, наряду с особенностями, выделить общие, наиболее харак-

терные для всех видов решений правила, компоненты. Это: а) диагностика проблемной ситуации и определение главной задачи, цели; б) разработка возможных вариантов решения проблемы; в) оценка эффективности и социальных последствий каждого из возможных вариантов решения; г) сопоставление и выбор наиболее подходящего варианта решения с учетом определенных критериев и возможностей субъекта управления; д) принятие (утверждение) соответствующим органом, личностью выбранного решения; е) организация выполнения принятого решения; ж) анализ итогов социального и экономического порядка, сравнение с целевыми задачами; з) определение дальнейшего поведения субъектов и объектов управленческого процесса.

Если несколько укрупнить модель, то можно выделить три последовательных этапа: 1) предварительная *диагностическая* работа, выявление реальной проблемы; 2) непосредственная технология выработки решения, начиная с уяснения и описания проблемной ситуации и определения целей-задач, *проектная работа*; 3) деятельность после принятия решения, *реализационная работа*. Общий вид процесса принятия и реализации управленческих решений представлен следующей структурно-логической схемой.

Эффективность управленческих решений зависит от качества каждого технологического этапа, каждого действия. Особенно важно иметь правдивую информацию, не угождающую и не подыгрывающую кому бы то ни было. Иначе – ставится под угрозу и само решение, и интересы организации, группы, личности. Необходимо использовать весь доступный арсенал методов научного познания – наблюдение, сравнение, эксперимент, анализ и синтез и др., чтобы наиболее полно уяснить объективную картину, сделать соответствующие выводы и наиболее точно определить перспективу и стратегию действий.

Трудоемким является процесс выработки нескольких вариантов (альтернатив) решения. Но при разработке больших социальных проектов он необходим. Как и математическая задача, управленческая деятельность может иметь не один, а несколько ходов, способов. И каждому из них будут присущи свои преимущества, недостатки. В зависимости от условий выбирают тот ход, который наиболее приемлем, осуществим, результативен.

Методически осуществить разработку вариантов помогает расчленение задачи на ряд составляющих и создание «дерева решений», где выделяется несколько менее объемных задач, которые, в свою очередь, расчленяются на элементы, делая тем самым решение все более конкретным по мере того, как ветвление увеличивается.

Кроме тщательной проработки каждого блока, важно соблюсти процедурные моменты: согласовать проекты с различными службами (внутренними и внешними), уточнить полномочия субъектов, принимающих решения, не нарушена ли соподчиненность их с точки зрения юридической и фактической,

обеспечены ли все этапы достаточной и объективной информацией, следует ли в целях достижения более полной научной обоснованности прибегнуть к дополнительным методам (моделированию, прогнозированию) и др.

Выбор наиболее приемлемого решения осуществляется по критериям, среди которых важными считаются: 1) оценка и сравнение состояния проблемы после ее решения по каждому варианту, т.е., каков будет результат после реализации каждого варианта решения; 2) определение и сравнение, сколько времени и средств будет затрачено на каждый из вариантов; 3) какие преграды, трудности могут возникнуть при реализации каждого из вариантов; 4) каковы социальные последствия несет в себе каждый вариант и др. Выбирается то решение, которое наиболее полно удовлетворяет субъект управления и социальные последствия которого не наносят вреда обществу или наносят наименьший, если нет другого выхода. Соответствующая управленческая инстанция принимает или утверждает выбранный вариант решения.

Реализация управленческих решений имеет свои правила, закономерности. В применении к производству это: 1) подбор работников, организация их труда в соответствии с требованиями данного решения; 2) формирование соответствующей структуры организации, создание необходимых дополнительных звеньев; 3) формирование каналов связи, обеспечивающих циркуляцию между ними управленческой информации; 4) обеспечение контроля и т. д.

Реализационный этап не менее сложен, чем другие. Скорее наоборот. Однако теоретически он разработан недостаточно. На практике же часто случается так, что, потратив немало усилий на предыдущих стадиях, этапу реализации поставленных целей не уделяют должного внимания, полагая, что хорошее решение непременно будет выполнено.

В рыночной экономике особое место следует отвести *бизнес-плану*, документу, который обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в какой-либо конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать эти возможности.

Полный бизнес-план весьма объемен (до 40 и более страниц). Практики тратят на его разработку 200-300 часов. В последнее время стал применяться сжатый вариант – до 10 страниц. Бизнес-план состоит из разделов, включающих множество конкретных подразделов (тем). *Основные разделы бизнес-плана следующие:* 1) краткое содержание; 2) отрасль, создаваемая компания и ее продукт(ы) или услуга(и); 3) исследование или анализ рынка; 4) экономика предприятия; 5) план маркетинга; 6) план технической доработки продукта; 7) план производства; 8) управленческая команда; 9) общее расписание по созданию предприятия; 10) оценка риска; 11) финансовый план; 12) предложения по уровню финансирования (степени финансового участия зарубежного партнера).

Составление бизнес-плана рекомендуется начинать с исследования и анализа рынка, чтобы четко себе представить, какая именно возможность развития создаваемого предприятия существует сейчас, в будущем. Заканчивается бизнес-план коротким резюме.

Итак, технология разработки, принятия и реализации управленческих решений выступает в качестве центрального положения новой управленческой парадигмы, новой философии управления. Речь идет о децентрализации процесса принятия решений, добровольном и активном сотрудничестве персонала и администрации, гуманизации процесса труда и отношений, обеспечении личной свободы, возможности творческого роста как работников, так и управленцев.

ТЕМА 13. МОДЕЛИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

С управленческими технологиями теснейшим образом связано *моделирование управленческих процессов*. Исходя из посылки, что «на пути к решению любых проблем осуществляются одни и те же этапы и в одинаковом порядке», что возможно структурировать и технологизировать управленческий процесс, практика и дальнейшее развитие теории управления поставили перед наукой следующие вопросы: «А нет ли единой модели, алгоритма управленческой деятельности и каков может быть результат моделирования в системе управления?». Научный поиск и опыт доказали, что моделирование не только вполне возможно, но и весьма плодотворно может влиять на эффективность менеджмента. В современной науке и практике исследованию логики технологий и моделирования управленческих влияний уделяется достаточно много внимания.

Выработка теоретической модели управленческого цикла, как подчеркивают М. Марков и С. Янг, имеет важное практическое и эвристическое значение. Систематизация различных видов деятельности и их обособление в относительно самостоятельные стадии направляют субъект управления на верный путь выработки оптимальных управленческих решений, предохраняют его от субъективистского, одностороннего подхода, выявляют его ответственность и обязанности в процессе решения управленческих задач.

Болгарские специалисты, признав, что структурирование управленческого цикла, предложенное в разное время разными исследователями, в том числе в советском менеджменте академиком В. Г. Афанасьевым (выделение четырех функций: выработка и принятие управленческого решения, организация, регулирование и корректирование, учет и контроль), по существу является началом

моделирования управленческих процессов, представили более полную модель управленческой деятельности, состоящую из пяти стадий, а также указали на ее важнейшие черты и описали процедуры и операции каждой из пяти стадий.

В общих чертах и очень кратко стадии управленческого цикла, под которыми понимаются относительно обособленные части процесса решения управленческих задач, характеризуются следующим образом:

На целевой стадии осуществляются узнавание реальной проблемы; осознание необходимости ее решения; формулируются основные цели. Эта работа базируется на информации, отражающей проблемную ситуацию.

На дескриптивной (описательной) стадии работа с информацией продолжается: необходимо выявить ценность имеющейся информации, ее достоверность и достаточность; информация должна отражать состояние и объекта, и субъекта управленческого процесса; необходимо произвести ее селекцию, отбор, творчески все переработать, иметь и специфическую, и социальную информацию, памятуя, что на ее основе будет вырабатываться окончательное решение, обоснованность которого зависит от качества информации.

Третья, прескриптивная стадия решает задачу превращения описывающей информации в предписывающую, командную информацию — в управленческое решение.

На реализационной стадии субъект управления прибавляет к силе идей, заложенных в предыдущих стадиях, силу организации: программируется конкретный ход процесса, выбирается оптимальный вариант действий.

Основное содержание ретроспективной стадии составляет обобщение и анализ результатов выполнения управленческого решения, сверяется соответствие «выхода» и «входа», сравнивается результат с запланированным, дается оценка целесообразности данного решения. Здесь же и решается вопрос о новом цикле, о новой цели, и управленческая деятельность продолжается.

Модель дает возможность выявить и использовать весь инструментарий современного научного управления и электронно-вычислительной техники, использовать технологии программно-целевого и комплексного подходов, обозначить пути дальнейшего совершенствования как самого менеджмента, так и повышения его эффективности.

Понятие «моделирование» используется в широком (общепознавательном) и узком смысле, как специфический способ познания, при котором одна система (объект исследования) воспроизводится в другой (модели). «Под моделью, — пишет В. А. Штофф, — понимается такая мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает нам новую информацию об этом объекте».

Модель создается не ради модели, а ради познавательных или практических целей. Этим целям модель служит потому, что она предоставляет большие, нежели оригинал, возможности и удобства для изучения и оперирования, измерения и преобразования. Обязательные требования к модели: целенаправленность, увязка ее параметров с поставленной целью, ожидаемыми результатами, а также важно, чтобы модель была свободна от субъективных мнений и предпочтений, отличалась определенной нейтральностью.

Главным качеством модели является ее соответствие, подобие системе-оригиналу. Подобие (соответствие) бывает полное, неполное, приближенное, математическое, кибернетическое (или формально-логическое). Подобие во всех его видах и на всех уровнях, как правило, выступает как структурное или функциональное. Функциональное подобие — это сходство модели и оригинала в динамике, активности, результате. Структурное подобие — сходство модели и оригинала в статике, во внутренней организации, в формах взаимосвязи компонентов. Имеет место и системно-коммуникационное подобие, когда взаимодействие системы-оригинала со средой отражается во внешних проявлениях модели.

Модель всегда предполагает отвлечение, абстрагирование от большего или меньшего числа параметров системы-оригинала. Она представляет собой упрощенное, определенным образом схематизированное отражение оригинала, но в то же время — это и нечто единое, целостное: ей должны быть присущи простота и стройность, удобство в обращении с нею, упорядоченное расположение ее компонентов...

Моделирование — непрерывный процесс, не ограничивающийся одной обособленной моделью. Это скорее последовательная разработка серии сменяющих друг друга моделей (подмоделей), что обеспечивает все большее приближение модели к моделируемому оригиналу.

Итак, модель является важным средством познания целостной системы. Рассматривая управленческую деятельность как систему, можно утверждать, что моделирование процессов в управлении столь же значимо и важно, как и в изучении и совершенствовании всех других систем.

ТЕМА 14. СИСТЕМА И СИСТЕМНОСТЬ В СОЦИАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ. ОБЩИЕ СВОЙСТВА И ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ

14.1. Теория систем как методологическая основа исследования современной организации (коллектива)

В современной научной литературе есть ряд определений понятия «система». Истоки этого понятия — в античности, когда был сформулирован вывод о том, что целое больше суммы его частей. Ныне под системой понимается совокупность объектов, взаимодействие которых вызывает появление новых, интегративных качеств, не свойственных отдельно взятым образующим систему компонентам. Связь между компонентами системы настолько тесна, существенна, что изменение одного из них вызывает изменение других, а нередко и системы в целом. Наличие столь тесного взаимодействия, органичной связи компонентов и служит основанием того, что во взаимодействии со средой система всегда выступает как нечто единое, обладающее качественной определенностью. Система — это такое образование, в котором внутренние связи компонентов между собой преобладают над внешними воздействиями на них.

С социолого-технологической точки зрения исключительно важно наряду с видением системы как целостности уметь разглядеть и оценить состояние составляющих ее компонентов, познать ее внутреннюю природу.

Как отмечает В. Г. Афанасьев, познать целое — значит раскрыть:

- его сущность, качественную специфику, присущие ему системные, интегративные качества;
- его состав, количественную и качественную характеристику его частей, компонентов, их координацию и субординацию, главную из частей, то есть ту основу, на которой прежде всего и держится система;
- его структуру, то есть внутреннюю организацию, взаимосвязь компонентов, установив при этом, почему эти компоненты сочетаются, взаимодействуют именно так, а не иначе, почему, взаимодействуя, они образуют именно данное, а не другое целое;
- его функции, то есть активность, жизнедеятельность, равно как и функции частей, установив при этом, как эти последние «работают» на общие функции;
- его интегративные, системные факторы, механизмы, обеспечивающие целостность системы, ее совершенствование и развитие, взаимодействие;
- его коммуникации с внешней средой, в том числе связь с более обширным целым, частью которого оно само является;
- его историю, начало и источник возникновения, становления, тенденции и перспективы развития, превращения в качественно новую целостную систему.

Итак, чтобы познать систему, необходимо ее всесторонне исследовать, выявить ее внутренние особенности, и только на этой основе конструировать системы большего (меньшего) масштаба, определять их соответствующие места и роли в данном конкретном системном взаимодействии. Особую значи-

мость приобретают эти вопросы, когда речь идет об управленческих системах, системном подходе к управленческой деятельности.

В научной литературе существует ряд подходов к исследованию внутреннего строения и функционирования систем. Так, В. Г. Афанасьев рассматривает системно-компонентный, системно-структурный, системно-функциональный и системно-интегративный аспект системы.

Исследование социальных систем со всех точек зрения дает достоверный материал о состоянии и перспективах развития социума в целом и всех его составляющих, является главной задачей социальной технологии. Социологическое обеспечение системного подхода в управлении базируется на активном использовании богатейшего арсенала средств и форм научного познания, таких как наблюдение и эксперимент, описание и теоретическое объяснение, сравнение и аналогия, обобщение и абстрагирование, индукция и дедукция, анализ и синтез, гипотеза и научная теория.

Значимость системности и системного подхода для управленческой теории и практики трудно переоценить. Системный подход, считают специалисты, позволяет перейти от познания отдельного к общему, от однозначного к многозначному, от абстрактного к конкретному, от одномерного к многомерному, от линейного к нелинейному.

14.2. Общие свойства систем и принципы их функционирования

Как известно, теория систем впервые была применена в точных науках. Австрийский биолог Людвиг фон Бергаланфи сформулировал «общую теорию систем», представляющую собой обобщенную системную концепцию, задача которой — разработка математического аппарата описания разных типов систем, установление изоморфизма (от греч. изо — равный, одинаковый + morfe — форма) законов в различных областях знания. Фундаментальная проблема общей теории систем состоит в выяснении законов, определяющих принципы образования, поведения и развития любых реальных систем. Бергаланфи рассматривал теорию систем как метатеорию — теорию, подводящую единую базу под все науки.

В мире существует великое множество систем, классифицировать которые можно по разным основаниям. Выделяют прежде всего естественные и искусственные системы, а также системы смешанного порядка («человек — машина»).

Естественные системы — это системы природы. Большинство из них — открытые системы, способные постоянно обмениваться веществом, энергией или информацией с окружающей средой. Есть и закрытые системы, которым не присущ обмен энергией, информацией с внешней средой, они остаются неизменными. Естественные системы способны адаптироваться во внешней среде,

реагировать на перемены в ней, в результате получать благоприятные условия деятельности.

Искусственные системы часто представляют собой копии естественных, они создаются человеком для выполнения функций, аналогичных функциям естественных систем. Искусственные системы могут быть техническими, механическими, экономическими, политическими, военными, управленческими и т. п. Все социальные системы относятся к механическим, создаваемым человеком.

Выделяют большие и сверхбольшие системы. Их характеризует наличие большого числа элементов, чрезвычайно большого числа состояний, связей между элементами, что не позволяет изучать их функционирование поэлементно. Признаком больших систем является иерархия их подсистем.

Применение теории систем к управлению помогает видеть организацию в единстве составляющих ее частей, развивать научные подходы к управленческой деятельности. С точки зрения управленческой науки все системы можно разделить на два больших класса: системы самоуправляемые и системы несамоуправляемые.

Самоуправляемые (самоуправляющиеся) системы — это те, которым присущи процессы управления (системы биологического, социального порядка, созданные человеком системы автоматических машин и механизмов).

Несамостоятельным системам не присущи процессы управления (естественные системы неживой природы под влиянием возмущающих воздействий теряют свою целостность, приходят в состояние дезорганизации, не обладают способностью к самоорганизации, самоуправлению).

Общество как социальная система относится к числу самоуправляемых: оно содержит в себе множество систем меньшего порядка, находящихся во взаимосвязи между собой. Все системы, находясь во взаимосвязи, имеют определенный «статус», т. е. они могут выполнять роль управляющей или управляемой подсистемы, функционировать в роли субъекта (S) и объекта (O), взаимодействующих на основе прямых и обратных связей.

Что же понимается под системой управления? С точки зрения кибернетического подхода, система управления представляет собой единство управляемого объекта, управляющего устройства, прямых и обратных связей между ними.

Исследование систем социального порядка предполагает знание основных принципов их построения и функционирования. Опираясь на них, можно яснее видеть особенности данной системы, предвидеть ее поведение в определенных условиях, выбрать соответствующие технологии управленческого влияния в нужном направлении.

Напомним: принцип (от лат. *principium* — начало, основа) это: 1) основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения; 2)

внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; 3) основная особенность устройства какого-либо механизма, прибора, системы.

Основными принципами функционирования систем являются: принцип целесообразности, оптимальности, «черного ящика», внешнего дополнения, обратной связи.

Принцип целесообразности (ключевое понятие здесь цель) связан с целеполаганием, вытекает из мыслительной и предметной деятельности человека. Целесообразность обозначает соответствие явления или процесса определенному состоянию, материальная или идеальная модель которого выступает в качестве цели. Сущность принципа состоит в подчинении всего исследования его целевой, конечной стадии. Весь процесс строится так, как будто его результат имеется в действительности в виде цели (модели). Понятие целесообразности применяют в биологии, кибернетике, экономике. В управлении он лежит в основе программно-целевого подхода.

Принцип оптимальности (ключевое понятие оптимальный) характеризует качество управленческих действий, их соответствие трем основным значениям: 1) наилучший вариант из всевозможных состояний системы; 2) наилучшее направление изменений (поведения) системы; 3) достижение оптимальной цели развития. Вести дело в соответствии с принципом оптимальности означает выбор наилучшего варианта решения в конкретных условиях.

Принцип «черного ящика» заключается в том, что ряд важных выводов о поведении системы можно сделать лишь на основе реагирования выходных величин на изменения входных данных (их увеличение или уменьшение), потому как внутрисистемные процессы недоступны нашему сегодняшнему уровню познания. Мы можем изучать, познавать зависимости изменений на выходе от изменений на входе, но внутренние процессы, происходящие в системе, их закономерности мы познать пока не можем.

Принцип внешнего дополнения можно выразить следующим образом: любая система не есть нечто обособленное, существующее вне связи с другими системами, с внешней средой. Потому наиболее полно ее исследовать, выявить сущность функционирования можно, лишь дополнив изучением ее взаимосвязей с внешней средой, с системами более высокого уровня. Систему управления промышленным предприятием, например, необходимо рассматривать с разных сторон: и как относительно самостоятельную систему, и как элемент системы управления отраслью, корпорацией, и как элемент системы товарного рынка, управления на региональном, местном уровне.

Принцип обратной связи (ключевое понятие «обратное воздействие») означает обратное воздействие результатов управления системой на процесс этого управления. Полученные по обратным связям данные в случае отклонения от

нормы (эталона) «заставляют» управляющую систему изменять процесс управления (увеличивать или уменьшать интенсивность воздействия).

Системный анализ как и системный подход в целом — это совокупность методов, путей, средств исследования, конструирования и управления системами, т.е. процесс реализации управленческой технологии создания и функционирования социальных систем. Главное назначение системного анализа состоит в решении реальных проблем, которые постоянно встают перед органами управления, научными, проектными и конструкторскими организациями. Системный анализ выступает прежде всего как орудие совершенствования организации, управления, упорядочения его структуры и функций, его ориентации на решение проблемных ситуаций, на достижение оперативных и перспективных целей.

ТЕМА 15. СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ КАК СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА.

15.1. Содержательные направления деятельности Министерства труда и социальной защиты

С организационно-управленческой точки зрения социальная защита населения Республики Беларусь представлена широкой сетью государственных и негосударственных органов и организаций различного уровня, аналитических и учебных центров и служб. Ведущим органом, осуществляющим государственную политику в области труда и социальной защиты населения, является Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь, созданное по Указу Президента Республики Беларусь от 24.09.2001г. на базе двух бывших министерств: Министерства труда и Министерства социальной защиты.

Главными задачами Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь являются: «разработка предложений и реализация основных направлений и приоритетов государственной политики по решению комплексных проблем в социально-трудовой сфере, народонаселения, повышению уровня жизни и доходов населения, развитию социального страхования и кадрового потенциала, совершенствованию системы оплаты труда и социального партнерства, организации пенсионной системы, социального обслуживания и социальной помощи, улучшению условий и охраны труда, обеспечению эффективной занятости и социальных гарантий населения, социальной защиты семьи, женщин, граждан пожилого возраста и ветеранов, инвалидов, граждан, уволенных в запас (отставку) с военной службы и из органов внутренних дел, и членов их

семей и других категорий граждан, нуждающихся в государственной поддержке, совершенствованию законодательства о труде, занятости и социальной защите населения и контролю за его соблюдением, осуществлению международного сотрудничества в установленной сфере деятельности» (Положение о Министерстве труда и социальной защиты Республики Беларусь).

Минтруда и соцзащиты — это республиканский орган государственного управления, проводящий государственную политику, осуществляющий управление и контроль за соблюдением законодательства в области труда, занятости и социальной защиты населения, а также координирующий деятельность по этим направлениям других республиканских органов государственного управления.

Минтруда и соцзащиты осуществляет свою деятельность во взаимодействии как с республиканскими органами государственного управления, так и с местными Советами депутатов, исполнительными и распорядительными органами, общественными организациями (объединениями) и международными организациями. В системе Министерства в соответствии с основными направлениями его деятельности четко просматриваются соответствующие структуры областного, городского, районного уровней, обеспечивающие осуществление социальной политики государства. В своей деятельности Министерство руководствуется Конституцией Республики Беларусь, иными актами законодательства РБ и Положением о Минтруда и соцзащиты, утвержденным Постановлением Совета Министров РБ.

Как республиканский орган государственного управления, Министерство осуществляет руководство подчиненными организациями, утверждает их уставы (положения), принимает решения о создании, реорганизации и прекращении деятельности таких организаций, дает разрешение на осуществление ими деятельности, приносящей доходы. Оно осуществляет методическое руководство, помощь своим организациям, организует научно-исследовательскую работу, обобщение лучшего опыта и его распространение, контролирует деятельность подчиненных служб. Министерство осуществляет функции связи с населением, регулярно информируя его по вопросам формирования и реализации государственной политики в области труда и социальной защиты, рассматривает предложения, заявления и жалобы граждан, ведет прием граждан по вопросам, относящимся к компетенции Министерства.

Главнейшей функцией Минтруда и соцзащиты является участие в разработке и реализации государственной политики в следующих областях.

В области труда – решает проблемы мотивации и эффективности труда, совершенствования условий и охраны труда, нормирования труда, тарифного регулирования оплаты, предупреждения производственного травматизма и профессиональных заболеваний, вопросы совершенствования социального

партнерства, заключения соглашений и коллективных договоров и т.д. Министерство участвует в разработке государственной политики в области профессиональной ориентации населения и профессионального образования, в разработке проектов нормативных правовых актов и методических документов по проведению аттестаций, переподготовки и повышения квалификации кадров.

В области занятости – анализирует состояние и использование трудовых ресурсов, разрабатывает предложения по повышению мобильности трудовых ресурсов, осуществляет анализ занятости населения, организует и координирует разработку и реализацию государственной и региональных программ содействия занятости населения, программ создания и сохранения рабочих мест, трудоустройства граждан, оказавшихся без работы, их переподготовки, включения в предпринимательскую деятельность т.п. Министерство является распорядителем средств Государственного Фонда содействия занятости, координирует и контролирует целевое использование его средств.

В области демографической безопасности – координирует в пределах своей компетенции разработку и участвует в осуществлении мер по улучшению демографической ситуации, в подготовке прогнозных расчетов численности населения республики.

Минтруда и соцзащиты осуществляет государственную политику в *области социальной защиты населения*. Службы Минтруда и соцзащиты осуществляют объемную деятельность по оказанию различных видов социальной помощи, в том числе — по развитию системы государственного и добровольного социального страхования, пенсионной системы, социальных гарантий для семьи, женщин, пожилых людей, ветеранов, инвалидов; совместно с органами народного образования осуществляет реализацию ряда программ по защите детства, реализации государственной молодежной политики, а также мер по борьбе с негативными проявлениями — пьянством, алкоголизмом, хулиганством.

15.2. Структура управления социальной защитой населения Республики Беларусь

Системообразующим центром социальной сферы в Республике Беларусь является Министерство труда и социальной защиты, в состав которого входит ряд структурных подразделений разного уровня и соответствующих направлений деятельности.

Современная структура министерства существенно отличается от предыдущих структур бывших двух министерств: укрупнились и получили новые названия и новые функции все основные подразделения, появились структурные подразделения, отражающие новые явления в организационно-управленческой деятельности и практике социальной защиты различных слоев населения. Однако структура Минтруда и соцзащиты — явление живое, развивающееся и, ес-

тественно, не исключено, что жизнь подскажет необходимость новых перемен, усовершенствований. Тем более, что в стране сейчас активно ведется работа по теоретическому обоснованию и практической разработке ряда первоочередных стандартов: стандарта профессионального образования и этического поведения социальных работников; стандарта минимальных социальных услуг или объема социальных услуг; стандарта качества социальных услуг или гарантий безопасности человека; стандарта ресурсов и др.

Ныне в министерстве функционируют Главные управления и управления, объединяющие отделы и сектора, Департамент государственной инспекции труда и Центральный аппарат Фонда социальной защиты населения с правами юридических лиц.

На областном, городском и районном уровнях службы Министерства труда и социальной защиты организованы по линейной (бюрократической) структуре – сверху вниз в соответствии с содержательными направлениями деятельности: это структуры служб занятости, инспекций труда, а также службы социальной защиты.

Структуру системы занятости образуют Управления областных служб занятости, Минский городской центр занятости, региональные, городские, районные центры занятости населения, районные отделения городских центров занятости населения, центры профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных и их филиалы и отделения, Республиканский, областные и региональные центры профессиональной ориентации молодежи.

Проблемами трудовой деятельности занимаются областные и Минское городское управления инспекций труда, межрайонные инспекции труда, областные и Минская городская экспертизы условий труда. Их деятельность охватывает широкий спектр проблем, связанных с реализацией государственной политики в области охраны и нормирования труда и республиканских целевых программ по этим проблемам, а также проведением научно-исследовательских работ в этой области и др.

В реализации государственной политики в области социальной защиты и социального обслуживания, семейной и гендерной политики, социальной поддержки ветеранов и инвалидов, обобщения и распространения опыта работы по социальной поддержке нуждающихся на областном уровне решающую роль играют Комитеты по труду и социальной защите Облисполкомов и Минского горисполкома, региональные структуры Фонда социальной защиты (областные, Минское городское управления, районные, городские и районные в городах отделы Фонда социальной защиты, центры по начислению и выплате пенсий и пособий).

В системе оргструктур социальной защиты населения Республики Беларусь важное место принадлежит структурам городского и районного уровней. Здесь функционируют городские, районные управления по труду и социальной защите местных исполнительных и распорядительных органов.

Упорядочена и централизована сеть государственных учреждений социального обслуживания, входящих в структуру Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь. Образованы и повсеместно действуют Территориальные центры социального обслуживания населения (ТЦСОН), объединившие отделения социальной помощи на дому, другие структуры социальной помощи пожилым, инвалидам, женщинам. В Минске и Гомеле сохранены Центры по социальному обслуживанию семьи и детей. В системе государственных учреждений активно работают Республиканский реабилитационный центр для детей-инвалидов; дома-интернаты и специальные школы-интернаты для детей-инвалидов; дома-интернаты и специальные дома для ветеранов, престарелых и инвалидов. В Минске несколько лет функционирует Дом ночного пребывания лиц без определенного места жительства.

ТЕМА 16. ОСОБЕННОСТИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫМИ КОМПОНЕНТАМИ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.

16.1. Сущность взаимодействия субъектов и объектов социального менеджмента

Социальная функция управления – организация отношений в обществе, поддержание его целостности, устойчивого развития в соответствии с целями данного общества, интересами и потребностями составляющих его индивидов, групп, других социальных образований.

Управление определяют «как упорядочение системы, т.е. приведение ее в соответствие с объективной закономерностью, действующей в данной среде» (И.Б. Новик), как «систематически осуществляемое сознательное, целенаправленное воздействие людей на общественную систему в целом или на ее отдельные звенья (производство, социальную и духовную жизнь, отрасли экономики, предприятия и т.д.) на основе познания и использования... объективных закономерностей и прогрессивных тенденций...» с целью сохранить качественную специфику системы, обеспечить ее эффективное функционирование и развитие «обезопасить от внешних и внутренних разрушительных воздействий» (В.Г. Афанасьев).

Социальное управление, как и всякое другое социальное действие, включает в себя действующие лица (организации, группы лиц, индивиды и т.д.), а также систему (цепочку) целенаправленных научно обоснованных, последовательно осуществляемых взаимодействий, определенным образом изменяющих поведение участников данного процесса.

Иными словами – социальный менеджмент как особый вид социального действия представляет собой целостную систему и включает в себя ряд подсистем или компонентов, постоянно взаимодействующих между собой и развивающихся в соответствии с законами данной системы. В качестве системных компонентов выступают прежде всего *субъект (S)* и *объект (O)*, соединенные между собой *прямыми и обратными связями*.

Под субъектом (S) в социальном управлении понимается управляющая подсистема – тот, кто подает управленческие сигналы. Объект (O) – это управляемая подсистема, тот, на кого направлены эти сигналы, кто обязан подчиняться им. Установки субъекта управления, адресованные объекту управления, и есть прямые связи. Обратные связи – это ответная реакция объекта управления на управленческие воздействия субъекта управления.

16.2. Особенности взаимодействия субъектов и объектов управления в системе социальной защиты

Кто же выступает в качестве субъектов и объектов управления в системе социальной защиты? В качестве специализированных структур, организующих оказание социальной помощи населению, то есть субъектов (S) социального менеджмента системы социальной защиты выступают прежде всего службы и организации Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь различных уровней. Вопросы социальной защиты населения (в широком смысле этого понятия) решают также органы образования, культуры и искусства, здравоохранения, туризма, отдыха, физкультуры и спорта, жилищного и коммунального хозяйств и др. Социальное обслуживание населения осуществляют также общественные организации, благотворительные и другие негосударственные структуры, роль и количество которых заметно выросло.

К субъектам социальной работы (социального менеджмента) на *контактном уровне* относятся *социальные работники*, оказывающие помощь определенным группам нуждающихся, или специализирующиеся по определенным направлениям социальной работы. К субъектам можно отнести также *членов семьи* или *группы людей*, оказывающих помощь нуждающимся своим непосредственным общением, моральной поддержкой и т.п. Активными участниками социального менеджмента следует считать тех, кто *занят исследованием социальных процессов, кто готовит кадры специалистов для социальной работы* и др.

Социальный менеджмент в системе социальной защиты (в узком смысле) направлен прежде всего на человека, на личность, или на группу людей, оказавшихся в затруднительном положении. С управленческой точки зрения эти личности или социальные образования и выступают в качестве объектов (О) организационно-управленческих воздействий и взаимодействий. К ним можно отнести такие категории людей как: инвалиды, безработные, одинокие пожилые люди и семьи, состоящие из одиноких пенсионеров; вдовы и матери военнослужащих, погибших на войнах; беженцы, вынужденные переселенцы; лица, подвергшиеся радиационному воздействию вследствие аварии на Чернобыльской АЭС; лица, вернувшиеся из заключения; лица без определенного места жительства. Это различные проблемные семьи: семьи, имеющие в составе лиц, злоупотребляющих алкоголем, употребляющих наркотики, семьи с детьми-инвалидами, семьи, имеющие на попечении детей-сирот, семьи с низким уровнем доходов, многодетные семьи, семьи несовершеннолетних родителей, молодые семьи (в том числе студенческие), разводящиеся семьи, семьи с неблагоприятным психологическим микроклиматом, конфликтными отношениями и т.п.; это матери, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, беременные женщины и кормящие матери; это безнадзорные дети и подростки, дети и подростки, для которых характерно девиантное поведение, дети, испытывающие жестокое обращение и насилие, оказавшиеся в условиях, угрожающих их здоровью и развитию и др. В последнее время в условиях становления рынка все больше в социальной защите нуждаются женщины, а также молодежь.

Как уже отмечалось, между субъектами и объектами управления в системе социальной защиты осуществляются постоянные прямые и обратные связи, без которых практически нельзя вести речи об управленческих взаимодействиях, о результативности социального менеджмента.

Вместе с тем положение S и O не есть величина постоянная: тот, кто в одном случае выступает в качестве субъекта, в другой ситуации становится объектом. Каждая более высокая инстанция управленческой иерархии выполняет роль субъекта, уступая место объекту нижестоящей комплексной структуре, направляя на нее управленческие установки – прямые связи. Например, районные управления и отделы по труду и социальной защите по отношению к нижестоящим социальным структурам являются субъектами управления, а по отношению к комитетам по труду и социальной защите облисполкомов – объектами управления. Соответственно меняют свой «статус» областные службы по отношению к Министерству труда и социальной защиты.

В самом общем плане процесс управления в социальной сфере рассматривают как процесс воздействия (взаимодействия) управляющей подсистемы – субъекта (S) на управляемую – объект (O) с тем, чтобы достичь желаемого результата, изменить состояние объекта к лучшему. Важно подчеркнуть, что роль

объекта не пассивна. В социальных системах взаимосвязь между субъектами и объектами управленческого процесса принципиально отличается от взаимосвязей в других системах. Это обусловлено их спецификой: и субъекты и объекты социальной работы – суть люди, социальные общности, которым присущи свои закономерности, в том числе активность, самостоятельность. Из этого вытекают следующие выводы: установки, исходящие от вышестоящих структур, могут выполняться с корректировкой на инициативу (или ее отсутствие) нижестоящих структур: изучать деятельность как субъекта, так и объекта необходимо в их взаимодействии; успех совершенствования системы социальной защиты зависит от одновременного улучшения деятельности и качеств как субъекта, так и объекта. Скажем, реализация социально-правовой функции социальной службой будет более успешной, если правовые нормы будут хорошо усвоены как S (социальными работниками), так и O (клиентами).

Опыт управления в системе социальной защиты убеждает, что и субъекты и объекты здесь весьма своеобразны, их взаимодействия специфичны. О каких-либо «командах», «прямых установках» на контактном уровне вряд ли может идти речь. Скорее, можно говорить о согласованном взаимовлиянии, основанном не на властных полномочиях, а на признании профессионализма, человеческих качеств социального работника, его заинтересованности в решении проблем клиента.

В социальном менеджменте в наибольшей мере проявляется человеческая сущность управления, когда и субъект и объект со знанием дела определяют цели и пути их достижения, используют эффективно имеющиеся средства и методы, желания и стимулы, действуют синхронно, взаимозаинтересованно. Эти особенности субъекта и объекта социальной работы достаточно полное отражение нашли в содержании базовых характеристик социального работника, в этических принципах социальной работы.

Знание специфики субъектов и объектов социального менеджмента имеет важное практическое значение. При условии глубокого изучения их качеств и взаимосвязей, а также их внешних связей, можно выявить зависимости между субъективными и объективными условиями, ответить на вопрос: от кого в большей мере зависит в данном конкретном случае успех: от субъектов или объективных условий.

В управленческом взаимодействии субъекта и объекта социальной защиты важно выделить узловые действия-задачи, от которых фактически будет зависеть успех всех других практических шагов. Их по меньшей мере три. *Во-первых*, важно определить, к какой конкретной ролевой цели и деятельности необходимо вернуть, приблизить данного клиента (в семье, коллективе, на производстве и др.). *Во-вторых*, системой каких технологий можно корректировать в нужном направлении его поведение, чему обучить, от каких привычек,

«болезней» помочь избавиться. *В-третьих*, необходимо позаботиться о том, чтобы человек, избавившийся от своих недостатков, приобретший новые качества, мог на деле выполнять предназначенную ему социальную роль (возможно, здесь придется прибегнуть к помощи правовых и этических норм).

Особо подчеркивая то обстоятельство, что объекты социального управления в большей степени, чем другие, *обладают социальной активностью, самостоятельностью*, в определенных условиях могут не принять установку субъекта, побудить его, даже заставить скорректировать или отменить свои намерения, важно заметить, что в управлении социальной деятельностью более четко, чем в других сферах проявляется *современное представление об управлении как о взаимодействии*, а не только воздействию (так трактует его классическое определение). На смену команде, заключенной в прямых связях, приходит консенсусно-демократический метод управления. Напомним, к признанным типам организационных связей – субординации и координации, прибавляется понятие реординации (букв. смысл: обратное упорядочение). Реординационные связи практически являются разновидностью обратных связей, но имеют весьма существенную особенность: они могут возникать не только как реакция на установки субъектов, а и как самостоятельные управленческие предложения, требования объекта, обусловленные изменившейся ситуацией.

Теоретическое положение о необходимости соответствия субъекта объекту на практике реализуется через корректировку его структуры, форм и методов взаимодействия. Существует и юридическая основа этих явлений: учение о правоотношениях. Органы власти, управления наделяются полномочиями в отношении членов общества, управляемых коллективов не иначе как в совокупности с обязанностями перед ними, ответственностью перед ними, ответственностью за их судьбы [95]. А это еще раз подтверждает мысль, что чем выше степень соответствия субъекта объекту, чем выше их качественные характеристики, тем эффективнее управление системой, в том числе и системой социальной защиты населения Республики Беларусь.

Что касается субъектов управления, то они имеют ряд дополнительных особенностей. Они формируются и изменяются целенаправленно под определенный вид деятельности. Это осуществляет тот, кому данный субъект подчинен в управленческой иерархии. Субъекты имеют количественную определенность, т.е. в зависимости от объемов предстоящей деятельности определяется максимальная и минимальная их величина. Субъекты имеют также специфическую качественную определенность, т.е. соответствующую профессионально-квалификационную характеристику, знания и умения, нравственные качества и т.д. В практике социальной работы эти особенности субъекта достаточно полно представлены в системе профессионально важных качеств социального

работника, других документах, регламентирующих социальную деятельность в данной сфере.

Заметим, что взаимодействие субъекта и объекта практически во всех видах управления относится к числу «вечных» проблем, отражающих диалектику личности и общества и предопределяющих успех социального развития. Чрезмерное выпячивание роли управляющих (субъектов) при забвении роли управляемых (объектов), их способностей и качеств, может привести к серьезным перекосам в деятельности отраслей, в жизни стран, а часто и к управленческому тоталитаризму, к попыткам все успехи отнести на счет субъектов управления, оставить в тени людские старания, инициативные действия объектов социального процесса. И самое ущербное в подобной ситуации – это то, что люди не просто оказываются на втором плане, но и снимают с себя всякую ответственность за происходящее, за свое поведение.

Западные исследователи, изучающие взаимоотношения гражданина и государства, заметили, что чрезмерное упование на административную власть (а это можно заметить и в системе социальной защиты) порождает стремление порицать отдельные личности и считать их ответственными за систему... Рабочие полагают, замечает Г. Спенсер, что люди, стоящие выше их, все вообще и каждый в отдельности – дурные люди, тираны и эгоисты. Им никогда и в голову не приходит, что зло, от которого им приходится страдать, есть результат среднего уровня человеческого развития в данное время, что «несправедливость» правительства может существовать при помощи народа, соответственно несправедливого в своих чувствах и действиях». Автор убежден, что тот ошибается, кто допускает, «что мудрый и добрый правитель может быть избран народом, в котором нет ни доброты, ни ума». Подобной точки зрения придерживался и Платон, другие выдающиеся мыслители.

Знание особенностей взаимодействия субъектов и объектов управления в любой сфере человеческой жизнедеятельности важно при решении проблем совершенствования управления, повышения его результативности. В практике менеджмента в системе социальной защиты, возможно больше, чем в других сферах, утвердилось одностороннее понимание задачи улучшения управленческой деятельности: в большинстве случаев все сводится к предъявлению требований к субъекту управления, социальным работникам, органам Министерства труда и социальной защиты, объекты же практически не затрагиваются, не берут на себя части ответственности за те или другие недостатки. Между тем, очевидно, что совершенствование менеджмента социальной сферы в современных условиях предполагает одновременные параллельные качественные изменения и субъекта, и объекта, и способов их взаимодействия.

ТЕМА 17. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ СТРАНЫ.

17.1. Проблемы кадрового обеспечения менеджмента

В новой управленческой парадигме совершенствование кадрового потенциала следует рассматривать как актуальнейшую из актуальных проблем: от кадров зависит все, потому необходимы перемены по многим направлениям работы с менеджерами всех уровней, особенно с учетом грядущей информационной эры. Важный момент нового подхода к управлению, подчеркивают ученые, состоит в признании того, что в условиях расширения информатизации в производственных коллективах может и должна формироваться новая социальная группа — когнитариат, сила и значимость которой основывается на широком использовании интеллекта. Подчеркивается, что когнитариат, имеющий доступ к информации и обладающий высокой культурой, не может рассматриваться лишь как один из факторов производства: он является ключевым ресурсом, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента. Его социальная функция согласно современным трактовкам в том, чтобы непрерывно повышать роль и значение человека не только в интересах роста эффективности предприятия, но и для реализации заложенных в личности потенциалов саморазвития. Исходя из этих посылок, в концепции новой управленческой парадигмы огромное внимание уделяется таким факторам, как квалификация и культура сотрудников, стиль руководства, мотивация, реакция на нововведения и др. Существенно повышается значение организационной культуры, т. е. системы ценностей, норм поведения, установок, принятых в организации в качестве главного интеграционного ориентира и инструмента.

Подготовке специалистов высокого класса западные страны давно уделяют первостепенное значение. Так, в США еще в 1930-е гг. социальный слой менеджеров превратился в весьма влиятельную общественную силу. Управленческая деятельность стала профессией, а менеджмент как область знаний — самостоятельной учебной дисциплиной. Быстро и мощно стала развиваться управленческая инфраструктура. В США, например, функционирует свыше 1300 школ бизнеса, различных программ в области бизнеса и управления, в том числе 600 — это школы бизнеса, самостоятельно действующие в рамках многопрофильных университетов.

Ежегодно профессиональную степень Master of Business Administration — MBA — магистр науки управления получают около 72 тыс. студентов, что составляет четвертую часть всех магистров, выпускаемых американскими уни-

верситетами по всем специальностям. В стране действует свыше 10 тыс. консультационных фирм, не считая десятков тысяч независимых консультантов, выходит более 60 периодических изданий, свыше десятка издательств специализируются на литературе по управлению и бизнесу.

Профессиональная подготовка менеджеров получила широкое развитие и в странах Западной Европы: во Франции, например, функционирует около 600 государственных и частных центров по подготовке профессионалов в области управления и организации. Практически во всех 22 ведущих университетах Франции осуществляется подготовка экономистов-управленцев широкого профиля. В Италии наряду с государственными вузами действует более 140 школ бизнеса на основе самофинансирования. К ним предъявляются серьезные требования в плане обеспечения высокого уровня профессиональной подготовки. Разнообразием отличается система подготовки менеджеров в Великобритании, где работает ряд специализированных школ по подготовке специалистов для компаний разного уровня: крупных, средних, малых. Значительное место в системе делового образования Великобритании занимают независимые (хозрасчетные) школы бизнеса, основной задачей которых является переподготовка и повышение квалификации руководящего состава производственных, сервисных, торговых компаний, а также руководителей государственных, региональных и муниципальных органов управления. Получает развитие заочное (экстерн) образование по программам MBA. Известностью пользуются основной обучающий центр экстерного образования — Британский открытый университет и открытая школа бизнеса при нем.

В целом в Великобритании специалистов готовят на базе деловых школ, создаваемых при университетах; на базе программ подготовки бакалавров, магистров и докторов в области менеджмента и делового администрирования в рамках университетов; независимых (хозрасчетных) школ бизнеса и др. Обращает на себя внимание преобладание практических занятий. Так, в Манчестерской школе бизнеса 25% времени занимают лекции, 20% — разбор деловых ситуаций; 35% — работа над проектами; 10% — консультации и 10% — письменные работы. Много внимания уделяется саморазвитию и самосовершенствованию будущих менеджеров, приобретению ими практических навыков в группах по 5-6 человек под руководством консультантов.

Специфична система подготовки менеджеров в Японии. Здесь широко практикуется подготовка кадров непосредственно в производственных коллективах, используется система ученичества, передачи знаний и умений опытными менеджерами новичкам, своеобразное опекуство.

Однако было бы неверно акцентировать внимание только на внутрифирменной подготовке кадров. В Японии, как и во всем мире, расширяется подготовка специалистов в учебных заведениях управленческого профиля, в том

числе и за рубежом. Подготовкой и переподготовкой менеджеров занимается Японский центр производительности, созданный в 1955 г. государственными органами совместно с частными фирмами, Академия управления и ее вечерние годовые курсы для молодых руководящих работников среднего и низшего звеньев, Японская ассоциация управления, Ассоциация подготовки кадров для промышленности и ряд других организаций. Кроме центральных учебных заведений существуют сотни других региональных и специализированных учреждений. Деятельность школ управления координирует Министерство международной торговли и промышленности.

Особое место в системе подготовки управленческих кадров в Японии занимает Институт политического управления (бывшая Школа государственного управления и промышленного менеджмента имени Коносуке Мацуситы). Она была создана в 1978 г. электронным магнатом К. Мацуситой, который вложил в этот проект 7 млрд иен личных средств и 5 млрд, принадлежавших концерну «Мацусита дэнки». Студенты Института — выходцы из верхнего слоя общества с университетским образованием и стажем практической работы, возрастом не старше 25 лет. Это будущие лидеры высокого уровня. Из стен Института вышло более 40 депутатов парламента и деятелей местного самоуправления. Система учебы ориентирована на самостоятельное получение знаний (на 1-м курсе обучают методам самостоятельного приобретения знаний), на участие в различных практических акциях, встречах с политическими деятелями, в дебатах перед телекамерами и т. д. Изучается традиционная японская каллиграфия, чайная церемония, икебана. Обязательные дисциплины — физическое воспитание, английский язык. Своеобразен стиль жизни студентов: обязательная физзарядка, самообслуживание в столовой, уборка двора и улицы возле Института, уроки труда в поле, на заводе в качестве чернорабочих, чистильщиков ботинок на вокзале и т. п.

Представляет интерес западный опыт финансового обеспечения подготовки и совершенствования менеджеров. Капиталовложения в подготовку управленцев здесь постоянно увеличиваются. Основную часть затрат берут на себя корпорации, торговые дома, банки, а также финансируемые ими и различными частными фондами университеты и другие учебные заведения. Большинство крупных фирм тратят на подготовку менеджеров более 1% оборотных средств. В США, например, ежегодно на эти цели компании расходуют 13 млрд долл. Около половины фирм предоставляют своим менеджерам ежегодно оплачиваемый пятидневный отпуск для прохождения специализированных курсов, покрывая при этом все расходы.

Во Франции в соответствии с законом любая организация с числом служащих более 10 человек обязана тратить не менее 1,6% общей суммы заработной платы на обучение и повышение квалификации управляющих. Если эти

средства не использованы по назначению, то их изымают в государственный бюджет. Крупные корпорации, в которых занято свыше 2 тыс. служащих, тратят на эти цели более 3% фонда заработной платы. Кроме того, во Франции все фирмы ежегодно отчисляют в фонд образования установленную часть прибыли, а органы власти предоставляют учебным заведениям некоторые льготы.

В западных системах подготовки управленческих кадров различных профилей особое место отводится профессиональному отбору будущих студентов управленческой специальности и их социолого-психологической подготовке. Объем этих дисциплин в учебных программах достигает 40-60%.

В Беларуси за последние годы значительно выросло количество выпускаемых менеджеров. Их готовят как государственные, так и негосударственные учебные заведения. Особая роль в подготовке управленческих кадров принадлежит Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Министерством образования Республики Беларусь в 1998 г. введен образовательный стандарт, согласно которому предусмотрены следующие специализации: менеджмент в сфере производства; менеджмент в сфере услуг; менеджмент жилищно-коммунального хозяйства; менеджмент в социальной сфере; менеджмент в банковском деле; менеджмент на рынке недвижимости; управление персоналом предприятий и трудовыми ресурсами; информационное обеспечение управления; менеджмент в сфере международного туризма; управление проектами.

17.2. Основные виды и содержание управленческого труда руководителей, специалистов, других служащих

Управленческий персонал — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель и содержание труда которых — управление человеческими ресурсами, обеспечение наиболее эффективного их использования и развития в соответствии с миссией организации.

С учетом характера и содержания труда управленческих кадров их подразделяют *на три группы*: руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители). Каждой из этих групп присущи свои виды труда и конкретные управленческие операции. В целом управленческому аппарату присущи *три вида умственного труда*: эвристический труд; административный труд; операторный труд.

Эвристический труд — это прежде всего труд руководителей и специалистов. Он наиболее полно отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему функциональному назначению эвристический труд характеризуется как труд по исследованию и разработке различных управленческих вопросов: перспективное и текущее планирование, анализ деятельности, определение направлений совершенствования

дела и т.д. Результатом этой деятельности являются выработка, принятие и реализация управленческих проектов, человеческих технологий.

Два вида операций включает эвристический труд.

Аналитические операции заключаются в получении и восприятии социальной, психологической информации, необходимой для принятия решений, коррекционной деятельности: это – рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников; исследовательских материалов, проведение устных бесед, опросов и непосредственных наблюдений; изложение результатов анализа в соответствующих документах (справках, докладах, аналитических обзорах); постановка или уточнение диагноза существующего положения.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений, разработкой коррекционных технологий и т.д. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности проблем, а также от соответствующих методов их индивидуального и коллективного поиска.

Административный труд – труд руководителей, а также других работников, на которых помимо их исполнительных функций возложены функции руководства. Это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности, координация деятельности подразделений коллектива.

Административный труд включает следующие операции:

Служебно-коммуникационные (передача и прием устной информации – телефонные переговоры, обход рабочих мест, прием сотрудников и посетителей и т.д.).

Распорядительные (доведение решений до исполнителей: устные распоряжения, письменные приказы, указания, задания исполнителям, утверждение составленных ими личных планов, устные инструктажи, составление и утверждение письменных инструкций и др.).

Координационные (взаимная увязка работы подразделений и служб: совещания и заседания, план-график работ с указанием исполнителей и сроков реализации и др.).

Контрольно-оценочные операции (контроль исполнения планов, приказов, решений совещаний, заседаний, поручений, оценка работы коллективов подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания).

Операторный труд. Это главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных (постоянно повторяющихся) операций детерминированного характера, необходимых для информационного обеспечения процессов производства, труда и управления. Особенность этого вида труда –

сочетание наиболее простых элементов умственной работы с действиями, требующими некоторых физических усилий.

По содержанию операторный труд можно характеризовать как информационно-технологическую работу, включающую следующие виды операций: *документационные* (письменная работа, оформление документов, их копирование, размножение, транспортировка, хранение, прием и выдача, обработка корреспонденции); *первично-счетные и учетные* (счет материалов, заготовок, полуфабрикатов, деталей, готовой продукции, документов, регистрация и контроль времени, табельный учет, учет работы и простоев оборудования и др.); *коммуникационно-технические* (восприятие, преобразование, кодирование и декодирование информации, звуковая и оптическая сигнализация, передача визуально воспринимаемых сообщений, ввод информации в ЭВМ и другие технические средства); *вычислительные и формально-логические* (арифметические и алгебраические действия, инженерные и диагностические расчеты, а также другие операции переработки информации по заранее составленной программе).

Содержание труда служащих изменяется, требует высокого уровня образования, профессионализма, знания информационных процессов и технических средств.

ТЕМА 18. СИСТЕМА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ФУНКЦИИ И СПЕЦИФИКА ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ.

18.1. Основные профили деятельности специалистов по социальной работе

Социальные работники обеспечивают помощь людям на разных уровнях и в зависимости от этого должны обладать определенными профессиональными знаниями и умениями, человеческими качествами. Выделяют следующие уровни и профили социальных работников.

1) Социальные работники *управленческого уровня*. Они работают в территориальных центрах социальной помощи населению, муниципалитетах, органах государственной системы, различных фондах, ассоциациях и т.д. Это главные специалисты по различным направлениям социальной сферы. На этой категории работников лежит задача диагноза, прогнозирования, программирования социальной защиты. Они выступают экспертами социальных проектов и программ, на них лежит задача контроля за выполнением решений государственных и других служб по вопросам социальной защиты и т.д.

2) Социальные работники *по работе с семьей*. Они оказывают медико-социальную, психолого-педагогическую помощь матери и ребенку, могут проводить личные и анонимные консультации с семьями, способствовать коррекции внутрисемейных отношений и т.д.

3) Социальные работники *личностного уровня*, непосредственно работающие с личностью, оказывая ей консультативную, социально-профилактическую помощь.

4) Социальные работники, полем деятельности которых становятся *социальные службы и агентства*: наркологические, психологические кризисные центры, приюты для подростков, интернаты для престарелых и т.д.

5) *Трудотерапевты*, работающие по оказанию помощи инвалидам.

Есть и другие подходы к выделению уровней и профилей социальных работников. Сейчас получает развитие такой профиль работы как социальная работа в области экологической защиты и другие. Все эти уровни требуют специалистов, соответствующей квалификации.

18.2. Управленческий персонал в системе менеджмента организации, его роль в кадровой политике

Менеджмент организации — это обобщающее понятие, интегрирующее в себе все виды управленческой деятельности, кадровую политику, состояние управленческой инфраструктуры, а также систему социальной защищенности менеджера как главного действующего лица в управлении данной организацией.

Особое положение менеджера в организации обусловлено разделением труда, появлением групп людей, чьи функции и статусы получили специфическое содержание. Исследователи утверждают, что английское слово менеджер уходит своими корнями в греческое понятие «манус», что означает — рука, сила. В западной литературе можно встретить определение менеджмента как «получение вещей, действуя через других людей», получение прибыли «руками других» и т. д. Эти выражения не только претендуют на образность, но и указывают на признание управления как самостоятельного вида человеческой деятельности, использующего в качестве орудий труда различные инструменты, в том числе и других людей, их силу, умения и т. д.

Трудовой коллектив любой организации включает две основные подгруппы работников: управленческий персонал и персонал, производящий основную продукцию данной организации (товары, услуги и т. д.). Управленческий персонал — это работники преимущественно умственного труда, их относят к категории служащих. Что же касается персонала, производящего основную продукцию, то это работники преимущественно физического труда. Коли-

чество и качество тех и других зависит от размеров и специфики предприятий, организаций.

Многообразие человеческой деятельности предполагает наличие многих видов социальных объединений, с помощью которых люди решают свои жизненно важные задачи. Классифицируют эти объединения по различным признакам и выделяют, например, следующие виды организаций:

1) Правительственные и неправительственные. Статус правительственной организации дается официальными органами власти. На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства. К неправительственным организациям относятся все другие, которые не имеют такого статуса.

2) Коммерческие и некоммерческие. К коммерческим относятся те организации, чьей основной целью является получение прибыли. Основной целью некоммерческих организаций является удовлетворение общественных потребностей.

3) Бюджетные и небюджетные. Бюджетные организации строят свою деятельность исходя из выделенных государством средств, при этом они освобождаются от уплаты многих налогов, в том числе НДС. Небюджетные организации сами изыскивают источники финансирования.

4) Общественные и хозяйственные. Общественные организации строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества, а хозяйственные — для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде.

5) Формальные и неформальные. Формальные организации — это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т. д., которые выступают как юридические и неюридические лица. Неформальные организации — это незарегистрированные в государственном органе организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам.

Рыночная экономика обусловила появление множества новых видов организаций, их структурных построений, организационно-правовых форм. Это такие организации, как концерны, корпорации, синдикаты, тресты, холдинги, инжиниринговые, лизинговые фирмы, а также различные виды обществ, товариществ, кооперативов, ассоциаций и т. п. Знание особенностей данных организаций позволит социологу глубже и квалифицированнее исследовать в них взаимодействие и взаимоотношения менеджеров и работников.

Вместе с тем для социологии управления важно воспринимать организацию не только как экономическую единицу, а главным образом как специфическое социальное образование, рассматривать ее через призму социологического подхода как социальную систему, которой присущи специфические свойства.

В качестве специфических свойств организации социологи выделяют следующие: 1) организация всегда и прежде всего — социальная общность; 2)

организация — иерархическая система, ее отличительный признак — наличие как минимум двух элементов: субъекта и объекта управления; 3) социальная природа людей как объекта организации, предполагает в качестве своего неперменного атрибута встречную спонтанную активность социальных групп и отдельных работников, имеющих собственные интересы, не всегда совпадающие с целями организации; 4) организация обладает целевой природой, поскольку создается для реализации определенных целей и оценивается через целедостижение, что предполагает в ней элементы рациональности; 5) организация опирается на горизонтальные структуры — разделение и специализацию труда по функциональному признаку; 6) организация построена по вертикальному (иерархическому) признаку, что обусловлено необходимостью координировать разнонаправленную деятельность горизонтальных структур, их спонтанную активность; 7) организация выполняет определенные функции по отношению к микросоциуму и макросоциуму.

В социологии управления и в социологии труда в качестве критерия выделения различных видов трудовых коллективов используется вид деятельности и особенности конечного продукта. По этому критерию выделяют: 1) производственные коллективы — коллективы заводов, фабрик, предприятий транспорта, строительные организации, сельскохозяйственные и другие, относящиеся к сфере материального производства; 2) коллективы непромышленной сферы (конечный продукт — услуги); 3) коллективы учреждений здравоохранения и народного образования; 4) научные коллективы; 5) коллективы органов управления, включая аппарат государственного управления, хозяйственного управления, а также органов управления общественными организациями.

В управленческой теории и практике, а также в социологии значительно большее внимание уделяется исследованию производственных коллективов. Это обусловлено не только их ролью в жизни общества и трудовом процессе, но и сложившейся практикой, недооценкой значимости других видов труда.

В структуре трудовых коллективов с точки зрения регуляции поведения и отношений между людьми и социальными группами рассматриваются две подсистемы: формальная и неформальная.

Формальная организация — это система узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закрепленных ролевых предписаний, соответствующих вертикальному и функциональному разделению труда. Формальная организация выступает основой административной структуры, придает ей необходимую устойчивость.

Неформальная организация строится на принципах саморегуляции и самоорганизации, на основе личностных особенностей работников, их общих интересов, не имеет жесткой структуры. Она может направлять свои усилия на укрепление формальной организации, а может и противостоять ее принципам,

направленности основной деятельности. Иными словами, обе формы организации сосуществуют на предприятии, взаимодополняют друг друга, а иногда и противостоят.

Исследователи выделяют ряд факторов, обуславливающих необходимость неформальной организации: 1) невозможность стандартизировать все отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности; 2) неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений; 3) необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную; 4) невозможность свести отношения между людьми только к деловым задачам.

Исключительно важную роль в жизнедеятельности любого трудового коллектива играет управленческий персонал.

Управленческий персонал (руководители, специалисты, другие служащие) — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель и содержание труда которых — управление человеческими ресурсами, обеспечение их эффективного использования и развития в соответствии с миссией организации.

Специфика труда профессионального менеджера состоит в том, что он создает необходимые организационно-технические, социально-экономические, социально-психологические, идеологические предпосылки и условия для эффективного труда и развития работников, непосредственно занятых выполнением производственных заданий. Без этих условий их труд практически невозможен. Менеджер воздействует на подчиненных путем использования информации как в документальной форме (чертежи, технологические карты, распоряжения и т. п.), так и в устной. Предмет и продукт его труда носит информационный характер. Это преимущественно умственный труд. В этом особенность управленческого труда.

Управленческий персонал осуществляет множество различных видов управленческой деятельности. По исследованиям американского специалиста Геста, мастера, например, выполняют в среднем 583 различные операции по управлению в день. Их работа разнообразна, фрагментарна, часто не повторяющаяся, как это характерно для других работников, освоивших какой-то конкретный вид труда.

ТЕМА 19. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.

19.1. Функции управленческой деятельности в трудовом коллективе

Объектами управления в производственном коллективе выступают все стороны его деятельности — технологическая, техническая, финансово-экономическая, социально-духовная. В новых условиях хозяйствования формируется и развивается новое направление — коммерческая (маркетинговая) деятельность. Приоритетное значение получает управление трудовыми ресурсами, деятельность управленческого персонала. Менеджерам приходится решать такие конкретные задачи, как обеспечение предприятия трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами, продвижение товаров на рынок, научно-техническое, организационное, экономическое и социальное развитие коллектива и его работников.

Все это обуславливает необходимость поиска новых подходов к организации управления крупными коллективами, использования как традиционных, так и инновационных форм и методов влияния на трудовые ресурсы.

Исходя из данной посылки, в научно-методической литературе выделяют семь групп функций управленческой деятельности в трудовом коллективе, каждая из которых, с одной стороны, включает в себе объект (направление) обновляющихся управленческих взаимодействий, а с другой — соответствующую стадию (функцию) традиционного управленческого цикла. Назовем эти группы функций: маркетингование; планирование, финансирование; организация средств производства; организация и стимулирование труда; информационное обеспечение и учет; контроль, регулирование и оценка деятельности.

Первая группа функций — *маркетингование*. Организуя любую деятельность, необходимо найти свое поле приложения сил, «свою нишу». Маркетингование предусматривает систему мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос данной продукции с целью расширения ее сбыта. Эта группа функций формируется на основе сочетания коммерческой деятельности как объекта управления с анализом существующего состояния рынка, с работой с информацией как базой первой стадии процесса управления. С переходом к новым условиям хозяйствования, основанном на рыночных отношениях, невозможно разворачивать работу коллектива без гарантии сбыта произведенной продукции: необходима управленческая деятельность, направленная на обеспечение такой гарантии, то есть создание системы маркетинга.

Вторая группа функций — *планирование деятельности коллектива*. При использовании рыночных отношений роль плановых заданий как формы основных внутренних управляющих воздействий, направленных на решение экономических и социальных задач, не только не снижается, но и существенно возрастает, поскольку планирование работы предприятия осуществляется самим коллективом. Эта группа функций включает составление долгосрочных прогнозов и планов экономического и социального развития предприятия и его структурных единиц, а также текущих планов по объему выпуска продукции и

оказанию услуг, исходя из формирующегося портфеля заказов и имеющихся мощностей. Планирование охватывает все стороны деятельности предприятия.

Третья группа функций — *финансирование*. Важным условием успешной деятельности производственного коллектива является наличие в его распоряжении необходимых средств на заработную плату, приобретение материалов, на новую технику, модернизацию производства и другие расходы, а также на социальное развитие. Данная группа функций может быть охарактеризована как управленческая деятельность, нацеленная на обеспечение предприятия необходимыми финансовыми ресурсами за счет хозяйственного дохода (прибыли), банковского кредита и их использование для экономического и социального развития коллектива.

Четвертая группа функций — *организация средств производства и обеспечение эффективного их использования*. Эта группа функций охватывает управленческую деятельность по формированию и использованию материально-вещественных факторов, обеспечивающих решение стоящих перед коллективом экономических и социальных задач. Основные направления этой деятельности: развитие научно-технического прогресса и повышение качества и конкурентоспособности продукции; техническое перевооружение и реконструкция; обеспечение оборудованием и материалами; эксплуатация основных фондов; реализация продукции, услуг и излишних материальных ценностей; использование новых форм собственности.

Пятая группа функций — *организация и стимулирование труда*. Здесь имеется в виду управленческая деятельность по формированию и использованию человеческого фактора как главной движущей силы экономического и социального развития. Основные компоненты этой деятельности — укомплектование предприятия необходимым персоналом: рабочими, специалистами, руководителями, другими работниками путем их тщательного подбора, расстановки, повышения квалификации и переподготовки; формирование сплоченных и эффективных трудовых коллективов; применение прогрессивных форм организации и оплаты труда, других материальных, а также моральных стимулов; координация действий участников совместного процесса труда; самоуправление в коллективе.

Шестая группа функций — *информационное обеспечение и учет*. Эта группа включает: предоставление всем звеньям и работникам предприятия необходимой научно-технической, экономической, правовой и другой информации с использованием соответствующей техники — централизованных автоматизированных систем и индивидуальных средств (в том числе персональные компьютеры, автоматизированные рабочие места и др.); оперативный и бухгалтерский учет и статистическая отчетность.

Седьмая группа функций — *контроль, регулирование и оценка деятельности*. Реализация этих функций предусматривает: контроль за ходом работы по выполнению заказов и планов, за рациональным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов; внесение необходимых изменений в текущий ход работы для выполнения заказов в полном объеме и в заданные сроки при соблюдении требований к качеству и себестоимости продукции и услуг; оценку деятельности всех звеньев управления и выявление резервов повышения ее эффективности.

19.2. Развитие управленческих систем: появление новых оргструктур в условиях рыночной экономики

Еще раз подчеркнем: в коллективе объединены люди, технические, экономические, финансовые, информационные, административные ресурсы. На коллектив воздействует внешняя среда, где могут присутствовать как функциональные, так и дисфункциональные (разрушительные) факторы и т.д. Однако коллектив живет. Что же связывает все его компоненты в единое целое, в систему и обеспечивает устойчивость, успешность его функционирования? Такой силой выступает организационная структура управления, внутренняя форма организации коллектива как системы.

Организационные структуры управления принято разделять на две большие группы: 1) иерархические (формальные, механические, бюрократические); 2) адаптивные (органические, гибкие). Каждая из структур имеет свои преимущества и недостатки, появляется и выполняет свою роль на определенных этапах развития общества.

Охарактеризуем некоторые организационные структуры, относящиеся к группе *иерархических*.

При линейной структуре органы нижележащих уровней управления находятся в непосредственном подчинении у руководителя вышестоящего уровня. Непосредственный начальник наделен всеми полномочиями, сосредоточивает в своих руках все функции управления, несет ответственность за результаты всей деятельности. По этой причине он должен обладать многими качествами.

Различают плоские и многоуровневые линейные структуры. Плоские структуры отличаются малым количеством уровней, большим количеством подчиненных одному руководителю, обладающему также широкими полномочиями. Усложнен контроль и могут допускаться со стороны руководителя необоснованные различия в мотивации, что сказывается не лучшим образом на удовлетворенности и результатах деятельности работников. Многоуровневые структуры характеризуются значительным количеством (до 5) уровней управ-

ления, меньшим количеством подчиненных одному руководителю, большими возможностями контроля, мотивации.

Функциональная структура основана на разделении труда в аппарате управления. Каждый функциональный руководитель обладает правами распорядительства в рамках его функциональной должности. При этой структуре стимулируется профессиональная специализация руководителей и сотрудников, повышается качество принимаемых решений. Но она, как и другие, имеет и преимущества, и ограничения.

Штабная (линейно-функциональная) структура представляет собой синтез линейной и функциональной структур. Принципиальное отличие в том, что функциональный отдел (руководитель) утрачивает право принятия решений, ограничивается профессиональными консультациями, рекомендациями, на основе которых линейный руководитель принимает решения.

Матричная структура характеризуется созданием специальных подразделений, групп, целью которых является обеспечение реализации конкретной программы, задачи. Члены целевых групп подчинены как руководителю программы (по определенным направлениям), так и своему непосредственному начальнику, в чьем подчинении они находятся (отделы функциональные).

Программно-целевая структура (проектная) создается на время реализации определенных управленческих программ (проектов) внутри организации. Руководителю программы подчинены все элементы структуры, имеющие отношение к проекту.

Кстати, матричные и программно-целевые (проектные) структуры многие авторы относят к числу *адаптивных, гибких*.

Организационные структуры имеют богатую историю и, надо думать, не менее интересное будущее. Появление линейных и аппаратных (штабных) структур американские историки управления связывают с построением армий Александра Македонского (356-323 до н. э.). Когда обнаружилось, что офицеру практически невозможно одновременно вести сражение и разрабатывать стратегические планы, появились два вида военных специалистов: офицеры, составляющие планы, и офицеры, ведущие сражения.

Кстати, линейная структура — самая древняя, ее еще называют военной. Название свое линейная структура получила потому, что все ее элементы находятся на прямой линии подчинения. Для нее характерна ясность и четкость подчинения, личная ответственность, она предъявляет очень высокие требования к знаниям и способностям менеджера. Практически ныне нет «чистых» линейных структур. Возникают различные «штабные» подразделения, оказывающие помощь линейным руководителям, где ответственность делят между собой линейные руководители, отвечающие за достижение главных целей организации, и штабные, отвечающие за решение вторичных задач, выполняющие

функции консультантов. В крупных организациях штабные подразделения могут перерасти в самостоятельные центральные органы, дублируя и усложняя деятельность линейных служб. Так случилось, например, в корпорации «Крайслер». «Тогда руководству, — пишет Ли Якока, — пришлось уволить большую часть центрального аппарата, устранить несколько ступеней управления, так как верхний эшелон управления оказался чрезмерно громоздким».

Переход к линейно-функциональным структурам был обусловлен усложнением управления, нарастанием объемов информации, необходимостью специализации полномочий, деления (департаментализации) управления на элементы (отделы), выполняющие определенные функции. Основу линейно-функциональных структур составляет вертикальный принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, маркетинг, финансы, персонал и др.).

На смену линейно-функциональным структурам пришли дивизиональные организационные структуры, сущность которых выражалась в делении организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей, географическим регионам. Это было обусловлено тем, что в 1950-е гг. США, другие страны развитой рыночной экономики охватила вторая волна специализации управления (первая волна привела к созданию линейно-функциональной структуры). Резкое увеличение размеров предприятий, усложнение технологических процессов, динамичность внешней среды потребовали новых подходов в управлении. И это выразилось в линии на децентрализацию управления, предоставление оперативно-производственной и финансовой самостоятельности нижестоящим производственным единицам. Перестройку активно начали крупные и крупнейшие организации, создавая в рамках своих предприятий (корпораций) самостоятельные отделения, оставляя за главной администрацией вопросы общей стратегии, научно-исследовательских разработок, инвестиций. Образовался новый тип структуры, сочетающий в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля). Ключевыми фигурами при этой структуре становятся менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Уровень централизации и децентрализации определяется рядом характеристик (количество и важность решений, принимаемых на соответствующем уровне; количество контроля, объемы последствий решений и др.). Централизация и децентрализация имеют как преимущества, так и недостатки.

Динамичность современного мира диктует новые подходы к управлению, его структурным построениям, кадровому потенциалу. Перестраивая организационные структуры, прогрессивные компании стремятся к простоте, быстрой, опираясь на разные подходы, теоретические концепции, включая такие, как менеджмент на базе оптимизации рабочего времени, оптимизации хозяйственных

процессов, лидерство в области затрат времени, издержек, качества и т. п. *На смену традиционному структурному совершенствованию организаций все чаще приходят новые методы, в основе которых лежат принципы самоорганизации, автономности отдельных подразделений и звеньев, «мягкие» связи между ними.* Эту линию поддерживает и наука менеджмента. Ряд ученых считает, что прошло время «организованных» организаций и что современная экономика вступает в этап, когда основная задача менеджмента — осознание важности самоорганизации и всемерное стимулирование ее.

Вторую группу организационных структур управления, как мы заметили в начале темы, составляют *гибкие, адаптивные, или органические*, структуры. Главное их достоинство состоит в том, что они способны сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в разные системы управления. Эти структуры ориентированы на ускоренную реализацию своих программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

В системе менеджмента в последние десятилетия появились такие структурные построения нового типа, как групповые (бригадные) оргструктуры, бизнес-центры, эдхократические, партисипативные, ориентированные на рынок, предпринимательские и др. управленческие структуры.

Цель и принцип групповой (бригадной) организационной структуры — создание продукта от начальной до конечной стадии, передача потребителю готового заказанного изделия. Работник участвует в производстве от начала до конца, овладевая различными профессиями и навыками, не испытывая жесткой иерархии, регламентации. Набор техники сосредоточен в одном месте, сокращается время на перемещения из одного цеха (отдела) в другой, оперативно решаются возникающие проблемы. Бизнес-центры как разновидность групповых оргструктур работают по принципу проектных групп, полностью отвечают за достижение поставленных целей, полностью распоряжаются финансами (под проект).

Конгломератная структура включает различные виды оргструктур, имеющих на предприятии, или несколько фирм разнонаправленной деятельности, замыкающихся на корпорации.

Разрабатываются и внедряются модульные, атомистические, сетевые организационные структуры, виртуальные организации, базирующиеся на основе сетевых. Виртуальные организации используют современную технику и технологию. Группы работников могут работать в разных местах, даже по всему миру, «варьируя возможностями», передавая исполнение тех или иных продуктов лучшим работникам, ускоряя время получения продукта и прибыли. Новые ор-

организационные структуры требуют нового мышления руководителей, отказа от тотального контроля, перехода к неформальной координации, взаимному доверию, деловитости, отказу от иерархического управления.

Среди организационных структур, имеющих признаки будущего, выделяют прежде всего эдхократические организации; а также многомерные; партисипативные; предпринимательские организации, организации, ориентированные на рынок.

Эдхократические организации получили свое название за их применимость к нестандартным и сложным работам. Их структура трудноопределяема и быстроменяющаяся, а власть основывается на знании и компетентности, а не на положении в иерархии.

Партисипативным (или построенным на участии работников в управлении) организациям присущ демократический характер, участие работников в управлении повышает качество решений, появляется выбор из альтернатив, у работников укрепляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, качество работы.

Организации, ориентированные на рынок (или «движимые рынком»), обладают тесной связью с внешней средой (т.е. рынком), быстро приспосабливаются к внешним изменениям и переменам внутри организации. Структура их либо дивизиональная, либо развитая матричная. По характеру взаимодействия с индивидом — индивидуальный тип. Характерно: группирование работ по рынкам; приспособление продукта к потребителю; ускорение потоков информации; нарастание сетевой структуры; усиление групповой работы; усиление внимания связям с потребителем; инновационность по разным направлениям.

Предпринимательская организация (ею может быть любая организация) характеризуется поиском новых возможностей. Определяющим здесь является тип поведения, стиль работы, действия, осуществляемые для поддержки предпринимательства. Она гибка, с небольшим числом иерархических уровней, децентрализована, с невысокой формализацией, сетевым построением. Все работники — предприниматели, работают на достижение целей организации, обладают высокой нравственностью, профессионализмом, инициативой. Люди, группы, их квалификация, предпринимательская ориентация — ключевые факторы данного типа организаций.

ТЕМА 20. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

20.1. Управленческая культура: сущность и роль

Присущая обществу культура оказывает огромное влияние на формирование и функционирование управленческих систем, на всю управленческую деятельность, в то же время, сами процессы культурного творчества в большинстве своем управляемы, т.е. испытывают на себе целенаправленное, с учетом природы процесса, его внутренних закономерностей воздействие со стороны управляющих, регулирующих систем. Таким образом, культура и управление всегда находились в теснейшем взаимодействии, взаимовлиянии. Роль этого взаимодействия возрастает в переломные моменты, когда культура выступает как интеграционная сила.

Понятие «управленческой культуры» несет в себе сложности двух понятий: культуры и управления. Известный ученый А. Моль указывает на более чем 250 определений культуры. Многозначно и понятие управления. Понятие «культура» пришло к нам из латинского языка, где «cultura» означает возделывание, воспитание, образование. Понятие культуры развивалось исторически и вначале связывалось с процессами освоения природы человеком, а также его воспитания и обучения. Со второй половины XVIII в. стало широко использоваться в европейской философии и исторической науке, а также рассматриваться как «особый аспект жизни общества, связанный со способом осуществления человеческой деятельности и характеризующий отличие человеческого бытия от животного существования».

В конце XIX и первой половине XX в. при изучении проблематики культуры стали активно использоваться достижения антропологии, этнологии, структурной лингвистики, семиотики и теории информации. В результате возникли новые предпосылки решения проблемы общества и культуры. С одной стороны, культура и общество нетождественны, а с другой — культура пронизывает все без исключения области и состояния социальной жизни.

Приняв данное видение сущности и роли феномена культуры, представляется необходимым пересмотреть традиционные подходы к понятию «управленческая культура», отойти от несколько упрощенного представления о ней, пока еще бытующего на страницах учебной литературы. Принять во внимание следует и тот факт, что далеко не все учебные программы по управлению содержат самостоятельные разделы, исследующие значимость управленческой культуры для эффективного менеджмента, государственного управления.

Первым фундаментальным элементом управленческой культуры традиционно признается сумма знаний об объектах и субъектах управления, а также о способах и приемах их взаимодействия.

Вторым элементом управленческой культуры выступает накопленный опыт практического управления. Он конкретизирует и обогащает теоретические знания. Отсюда — всегда считалось важным обобщение отечественного и

мирового опыта в области управления, отбор и внедрение наиболее эффективных достижений практики в управленческий процесс.

Третий компонент управленческой культуры — навыки управления, т. е. сложившиеся, устойчивые формы управленческого взаимодействия, достигшие известной степени совершенства, мастерства.

Знания, опыт, навыки (мастерство) и в новых условиях признаются в качестве основных компонентов управленческой культуры. Но только в качестве самых исходных, постоянно находящихся в процессе развития, изменения, самосовершенствования, а не в качестве строго очерченных, завершенных. Особенно это важно в условиях модернизационных процессов, экономических, социально-политических перемен.

Знания. Проблема знаний как одной из важнейших составляющих управленческой культуры не так проста, как может показаться на первый взгляд. В учебной литературе чаще всего о ней говорится как о сумме знаний о конкретном объекте управления, способах и приемах управленческих воздействий, т. е. о таком объеме управленческих знаний, который практически содержится в «основах менеджмента». Конечно, такие знания исключительно важны и необходимы. От сегодняшней управленческой деятельности общество ждет более высокого уровня решения экономических, социально-политических и культурно-нравственных задач.

Управленческий опыт. Сразу же оговоримся, что понятие управленческого опыта не должно «завязываться» на количество лет, проработанных в той или другой должности. Конечно, это имеет значение, отрицать ценность накапливаемых годами знаний и умений не следует. Однако полагать, что только «долгосрочность» пребывания на управленческих ролях обеспечивает достойный подражания опыт, не верно, ибо вместе с опытом могут накапливаться и стереотипы, шаблоны, инертность, боязнь новизны и т. д. *Управленческий опыт в контексте управленческой культуры целесообразно рассматривать как способность и желание оперативно овладевать эффективными управленческими технологиями и настойчиво внедрять их в повседневную практику.* Такие качества, как деловое любопытство, потребность интересоваться, познавать, экспериментировать, искать лучшее становятся образом деловой жизни современного успешного менеджера.

Управленческое мастерство. Привычное и часто употребляемое выражение. Однако содержательного толкования его почти невозможно найти в литературе по менеджменту, кроме общеизвестных утверждений о его важности и некоторых рекомендаций по поводу стиля руководства, общения в коллективе.

Путь к управленческому мастерству — это, во-первых, всестороннее познание коллектива (команды), создание здорового делового социально-психологического климата, взаимоуважения между людьми, что поможет руко-

водителю стать не только «одним из команды», но и лидером, которому доверяют, за которым пойдут. *Во-вторых*, создав настрой, необходимо раскрыть содержание и методику дальнейших действий. А вот здесь-то руководителю придется обнаружить, открыть свои профессиональные «запасники», теоретические познания, владение отечественным и зарубежным опытом решения подобных задач, показать свои управленческий и общий кругозор, тактические и стратегические умения. *В-третьих*, управленческое мастерство — комплексное явление. Потому путь к нему лежит и через такие содержательно-практические составляющие, как *профессионализм* (наличие специальных знаний, навыков, мастерства), *деловая этика* (этические знания, образцы лучшего опыта нравственного решения управленческих проблем), *деловой этикет* (правила и формы уважительного и заботливого обхождения с людьми, правила деловых собраний и бесед, приема посетителей, требования к одежде).

20.2. Успешный менеджер в контексте организационной (корпоративной) культуры

Формирование управленческой культуры и ее реализация происходят под влиянием объективных и субъективных факторов. Особо важную роль в системе субъективных факторов, как мы уже убедились, играют личностные качества руководителя: ум, знание дела, прогрессивные ориентации, организаторские способности, потребности и интересы, которыми он руководствуется, другие компоненты его управленческой культуры. Успешность современного менеджера определяется разумным сочетанием, совмещением, взаимодействием его личностной культуры и управленческой культуры организации, или организационной (корпоративной) культуры.

Понятие организационной культуры охватывает большой круг явлений профессиональной, духовной и материальной жизни коллектива, играет цементирующую роль в функционировании всей управляемой системы. В 1980-х-1990-х годах она оказалась в центре внимания менеджмента. Этому содействовала в определенную меру развернувшаяся децентрализация, когда старые схемы распоряжений и директив, исходившие сверху, из штаб-квартир, стали давать сбои и понадобилась такая сила, которая удерживала бы единство организации новыми способами. Такой силой и стала выступать *единая корпоративная (организационная) культура как своеобразная духовная основа единой жизнедеятельности всех автономных хозяйственных звеньев организации*. Она «заняла свое место в организационной теории и приобретает такой же статус, как и структура, стратегия и контроль».

Организационная культура рассматривается как одна из субкультур общенациональной культуры, в которой находят свое специфическое выражение все ее основные элементы: представления, идеалы, символы, образцы поведе-

ния и т.п. Однако нельзя смешивать понятия национальной и корпоративной культуры. В широком смысле «культура» определяется как «коллективное программирование мыслей, которое отличает одну группу или категорию людей от другой». Следовательно, «организационную культуру» можно определить как «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой». Отличие национальной и организационной культур и в том, что принадлежность к организации всегда основана на временном участии и добровольных началах, в то время как «принадлежность» к нации неизменная и недобровольная.

В научной литературе пока нет единого определения корпоративной культуры: по этому поводу десятилетиями идут споры. Но основные его параметры, по мнению многих авторов, уже определились. Это:

1. Целостность, системность (описывается как единое целое, нечто большее, чем простое сложение всех составляющих).
2. Историческая определенность (отражает историческое развитие организации).
3. Связанность с объектами изучения антропологов (например, ритуалы и символы).
4. Сформированность на социальной основе (создается и поддерживается группой людей, которые вместе формируют организацию).
5. Ненавязчивость, мягкость воздействий (хотя Т. Дж. Питере и Р. Х. Уотермен уверяют своих читателей, что «ненавязчивость значит твердость»).
6. С трудом поддается изменениям (хотя авторы не пришли к единому мнению о том, насколько тяжело).

Рассмотрим подходы к определению корпоративной (организационной) культуры ряда других авторов.

По мнению президента компании «Кока-Кола» Р. Энрике, организационная культура включает: знание бизнеса и его составляющих; установление высоких стандартов деятельности, начиная с самого себя; обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты; поддержку индивидуальной инициативы; помощь другим в достижении успеха; создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы и ее единства. Таким образом, организационную культуру можно рассматривать как систему ценностей, разделяемых персоналом фирмы и связанных с конечными целями развития корпорации.

Эта система ценностей во многих организациях находит свое выражение в своеобразном деловом кредо, которое публикуется в специальных брошюрах, листовках, пропагандируется устно и наглядно, доводится до всех работников, становится «путеводителем» их поведения, включая манеры одеваться, выполнять ритуальные действия и т. п.

Что касается уровней организационной культуры, то они трактуются следующим образом:

Первый уровень — видимые культурные артефакты, наиболее доступные для исследования, для наблюдения и описания: формально-иерархическая структура организации, система лидерства, технология, устойчивые способы отношений со средой, поведение членов организации. *Второй уровень* — уровень организационных ценностей, где необходимо ответить на вопрос, почему в данной организации они приняли именно такую форму, для чего должна последовать серьезная исследовательская работа (методы: глубинные интервью с представителями организационного ядра, контент-анализ внутри-организационной документации и др.). *Третий уровень* — неосознанные, «базовые представления», особенностью которых является их «априорность», ультимативность. Ключевую роль здесь играют руководители организации (организационное ядро).

Совокупность базовых представлений, как мы уже сказали, образует так называемую *культурную парадигму* организации, которая, в силу своей общезначимости (в рамках данной организации) помогает индивиду избежать неуверенности, достичь определенности в повседневной жизни, определяет его отношение к окружающему миру, представления о природе, человеке, смысле его деятельности и т.д.

Рационалистический взгляд на характер и функции организационной культуры, предложенный Е. Шейном, позитивно встречен и получил достаточное распространение в среде управленцев-практиков и представителей инновационной и стратегической версий в теории управления, рассматривающих управленческую культуру, во-первых, как фактор, который может быть использован руководством для максимизации эффективности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социализации работников, повышения их производительности и мотивации; во-вторых, формирование ОК рассматривается как итог внутренних процессов, протекающих в организации, причем в той или иной степени управляемых. Основное качество лидера, руководителя организации — способность создавать культуру и управлять ею...

Важным аспектом успешности менеджмента в контексте организационной культуры является *умелое использование ее особенностей при руководстве совместными предприятиями, организациями*. Персонал таких организаций комплектуется высококвалифицированными специалистами, являющимися носителями национальных черт поведения, образа мышления, культуры, традиций. Успех или неудача подобных фирм, осуществляющих операции на мировом рынке, не в последнюю очередь зависит от того, насколько им удалось ликвидировать трения в отношениях между сотрудниками разных национальностей, с различными культурными традициями.

Различия в культуре влияют на коммуникации, взаимоотношения по вертикали и по горизонтали, на сотрудничество в процессе принятия решений и преодоления возникающих проблем: они таят в себе опасность возникновения конфликтных ситуаций. Менеджеру важно знать те точки, где могут возникнуть сложности.

Одним из важнейших условий успешного менеджмента в совместных коллективах являются *стили управления*: в одних странах они тяготеют к демократическим, партисипативным формам, в других — к авторитарным или патерналистским. На состоянии социально-психологического климата в разнонациональных коллективах сказываются различия в подходах к выработке и реализации управленческих решений. В одних странах (в основном, в развитых западных) решения принимаются компетентными руководящими работниками и по возможности быстро внедряются в фирменную иерархию; в других (например, Япония) — коллективная форма принятия решений сопровождается основательным изучением проблемы и альтернатив ее решения. Потенциальные конфликты возможны и из-за различий в мотивации труда и т.д. Вот почему успешному менеджеру в совместных предприятиях важно обеспечить гибкость в управленческих действиях, развивать у работников культурную и социально-управленческую компетенцию, интерес к познанию культур и традиций друг друга, целенаправленно готовить всех работников в плане межкультурной ориентации в сфере «ноу-хау» и коммуникационной компетенции.

ТЕМА 21. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУР НА УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КУЛЬТУРУ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РАЗНОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ.

21.1. Влияние национальных культур на управленческие процессы

Никто не станет отрицать, что у жителей разных стран существуют значительные различия в социальных установках, ценностных ориентациях, верованиях, предпочтениях в одежде, пище, жилье, отдыхе и т. п. Различия имеют место и в реализации трудовых обязанностей, во взаимоотношениях между руководителями и подчиненными, во всей управленческо-властной культуре. Индивид в любом социальном образовании становится личностью, членом данного социального образования, усвоив его (данного образования) целостный социальный образ со всеми внутренними законами и системой взаимоотношений в обыденной и деловой жизни, с его внешними связями, взаимозависимостями. Образ и жизненные законы данной среды передаются из поколения в поколение, претерпевая определенные изменения, дополнения, вносимые новыми по-

колениями, но не утрачивая своей национальной основы, образуя относительно стабильную во времени структуру ценностей индивида, социальной среды.

Сильнейшим средством, механизмом, способным удержать национальные особенности, выступает культура, реализуя свои образовательно-воспитательные, интегративные и регулятивные функции, и, в том числе, базирующаяся на общих законах национальной культуры управленческая культура.

Почему управленческая культура? Дело в том, что глобализация рынков вызвала к жизни, с одной стороны, сильное обострение международной конкуренции, а с другой — активизацию международного экономического сотрудничества, появление нового поколения организаций — совместных предприятий с разнонациональными коллективами, с персоналом, обладающим различными социально-культурными традициями, ценностями и представлениями. Объединив интересы не менее двух партнерских организаций из разных стран, необходимо обеспечить их бесконфликтное сотрудничество, «сгладить» различия управленческих стилей и традиций, адаптировать персонал к условиям принимающей страны, выработав взаимоприемлемые деловые отношения, нормальный социально-психологический климат. А здесь, как подсказывает опыт, особо важную роль играют социально-культурные факторы, управленческие стили, структурные построения организаций и другие составляющие управленческой культуры.

Понимание этой ситуации побудило ученых и практиков предпринять исследование особенностей национальных культур, выявить линии их взаимного влияния на эффективность управления вообще и в частности — в совместных предприятиях. В зарубежной социологической литературе появилось достаточно много материалов, характеризующих влияние национально-государственного и этнического факторов на культуру управления, приводятся их типологии по этому признаку. Например, управленческую культуру США чаще всего связывают с протестантизмом, культуру управления Японии — с буддизмом, стран Арабского Востока — с мусульманством, управленческую культуру России, Беларуси — с православием.

Среди авторов, исследовавших управленческую культуру по национально-государственному признаку, называют: У. Ноймана (исследование американского типа организационной культуры на основе верований и ценностных ориентации); С. Йошимури (сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов как попытка социологического описания буддийского и христианского менталитетов); В. Гаськова (сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур); Ф. Ири-барна (эмпирические исследования организационной культуры Франции, Голландии, США и Камеруна); Г. Минде (исследования о влиянии региональной культуры на производственные отношения).

21.2. Параметры, характеризующие управленческие отношения в разных странах

Итак, на основе трактовок исследований Г. Хофстеде другими авторами, дадим более подробное пояснение сути пяти параметров, характеризующих управленческие отношения в разных странах.

1. *Индивидуализм/коллективизм.* В некоторых культурах особое значение придается *индивидуализму*, индивидуальным правам и свободам граждан, личной карьере и личному вознаграждению. В других культурах — коллективизму, где на первый план выходит гармония между членами общества, акцент делается на коллектив, личные чувства подчиняются потребностям сообществ. Большое значение в коллективистских культурах имеет сохранение лица (поддержание собственного имиджа в глазах других), репутация во многом определяет общественное положение. США — страна индивидуальной культуры, Япония — коллективистской.

2. *Дистанция власти.* Здесь находятся ответы на вопросы: насколько важны организационный статус, престиж и уровень организационной иерархии? Какие права по принятию решений получают сотрудники в зависимости от организационного уровня? В какой степени работники полагаются на желания и решения менеджеров? Дистанция власти означает признание жестких и законных прав на принятие решений за менеджерами в соответствии с их уровнями, признанием факта неравенства и зависимости людей как данности. В одних культурах дистанция власти проявляется в большей мере (Япония, азиатские и латиноамериканские государства), в других (США и скандинавские страны) дистанция власти существенно меньше.

3. *Непритие неопределенности.* В некоторых культурах предпочитают четкость указаний, конкретность распоряжений начальства, т. е. определенность управленческих установок, не принимают неопределенности, в других — предпочитают высокую степень неопределенности в процессе труда. Высокая степень неприятия неопределенности в Японии. Также предпочитают стабильность, конкретность и четкость в Греции, Португалии, Бельгии. Низкая степень неприятия неопределенности характерна для США, Китая, Ирландии.

4. *Мужественный/женственный тип общества.* В обществах мужественного (маскулинного) типа роли полов определяются в традиционной манере, в то время как общества женственного (феминистского) типа характеризуются широкими взглядами на огромное множество ролей, которые мужчины и женщины играют в процессе труда и в домашнем хозяйстве. В обществах мужественного типа ценятся напористость и приобретение богатств. В «женственных» обществах — межличностные отношения, забота о других, сбалансированность между семьей и службой. Яркий пример феминистских обществ — скандинав-

ские страны, типичное маскулинное общество — Япония, умеренно мужественное — США.

5. *Ориентация на будущее.* В некоторых культурах основной акцент делается на таких ценностях, как подготовка к будущему, большое значение придается экономии и сбережениям, т. е. культура ориентирована на будущее (Гонконг, Китай, Япония). В других культурах высоко ценится прошлое и акцентируется внимание на настоящем, большое значение придается традициям и необходимости выполнения исторических общественных обязательств, т. е. акцент делается на краткосрочную ориентацию (Франция, США и др.).

Особую значимость приобретает знание специфики культур разных стран для менеджеров, осуществляющих международную деятельность: без них они не смогут успешно осуществлять свои роли, легко адаптироваться в других культурах.

Культура как один из механизмов (наряду с иерархией и рынком) воздействия на людей, опираясь на вырабатываемые и признаваемые обществом нормы, ценности, установки, идеалы, шаблоны и стереотипы мышления и поведения, ритуалы, мировоззрение и менталитет, формирует, социализирует человека, понуждает его вести себя в соответствии с интересами данного общества, играет важнейшую роль в его развитии.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Практические занятия

Тема «Эволюция теории и практики зарубежного менеджмента и развитие управленческой мысли в России»

Вопросы для обсуждения

- 1) Вклад управленческих западных школ в развитие менеджмента:
 - Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Ганнт).
 - Административная (классическая) школа менеджмента, А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни).
 - Школа человеческих отношений и ее развитие (Г. Мюнстербург, М. Фоллет, Р. Лайкерг, Д. Макгрегор, Э. Мейо, А. Маслоу).
 - Современные концепции западного менеджмента (Л. Эрхард (ФРГ), Г. Мюрдаль (Швеция), госрегулирование в странах Западной Европы (Франция, Австрия, Финляндия и др.).
- 2) Развитие управленческой мысли в России:
 - Российский менеджмент XVII-XVIII веков.
 - Хозяйственная политика Екатерины II.
 - Преобразования Александра I и реформы Александра II (земское и городское самоуправление).
 - Организационно-управленческая деятельность С.Ю. Витте и П.А. Столыпина.
- 3) Организация управленческой практики и науки в первые годы советской власти. Советские менеджеры 20-х годов XX века (по выбору студентов):
 - Король Адамецкий – исследователь управления на заводах Луганска и Екатеринославля, первый вице-президент Международного комитета по научному управлению (CJOS).
 - А.К. Гастев и его концепция трудовых установок и активизации способностей работника.
 - П.М. Керженцев и его теоретический и организационный вклад в науку управления.
 - Концепция «физиологического оптимума» О.А. Ерманского.
 - Теоретическая и практическая деятельность Казанского института научной организации труда под руководством И.М. Бурдянского.
 - И.Н. Бутаков и его концепция «механизма служебных отношений».
 - Л.А. Бызов об основных слагаемых методов научной организации управления и рационализаторской работе.
 - В.В. Добрынин как автор «организационной модели» управления предприятиями и учреждениями.

- В.Д. Ещенко о шести принципах научной организации труда и управления производством.
- И.С. Каннегисер о способах управления и качествах руководителя.
- Концепция «административной емкости» в работах Ф.Р. Дунаевского и руководимого им Харьковского Всеукраинского института труда.
- С.Д. Стрельбицкий об управлении производством как управлении людьми.
- Социально-трудовая концепция управления Н.А. Витке.
- К.Х. Кекчеев о психофизических аспектах научной организации труда и управления.
- Теоретическая и организационная деятельность Государственного института техники управления (ИТУ) под руководством Е.Ф. Розмирович.
- Идеи децентрализации производственных звеньев и развития их инициативы в работах М.Б. Гроссмана.

Тема «Современное содержание конкретных функций и задач социального менеджмента и маркетинга»

Вопросы для обсуждения

- 1) Сущность, пространство функционирования менеджмента и маркетинга социальной сферы.
- 2) Взаимодействие социальной политики и социального менеджмента в процессе становления национальной модели социально-экономического развития Беларуси.
- 3) Содержание функции социального менеджмента, направленной на обеспечение благоприятных условий жизни населения.
- 4) Задачи и методы формирования и развития социальных качеств людей, их гражданской активности, нравственного и культурного роста, утверждения здорового образа жизни.
- 5) Совершенствование деятельности социальных систем как целостных образований (социальных и национальных общностей, организаций социальной сферы).

Тема «Социальный менеджмент как система субъект-объектных отношений. Особенности процессного и деятельностного подходов в менеджменте социальной сферы»

Вопросы для обсуждения

1) Субъект (S) и объект (O) социального менеджмента: специфика и особенности взаимодействия.

2) Циклический характер управления: управленческий цикл и управленческий процесс как системы.

3) Функции (стадии) управленческого цикла: подходы к их исследованию в отечественном и зарубежном менеджменте.

4) Модель управленческого цикла по В.Г.Афанасьеву и М.Маркову.

5) Менеджмент как вид интеллектуальной человеческой деятельности, место и значение познания социальных явлений в обеспечении высокого качества менеджмента.

6) Уровни концепций – программ реализации социального менеджмента как интеллектуальной аналитико-организационной деятельности.

Тема «Управленческие технологии в системе менеджмента социальной сферы: сущность, виды»

Вопросы для обсуждения

1) Сущность понятия «социальные технологии» как методологической базы управленческих технологий.

2) Особенности управленческих технологий в социальной сфере: содержательная направленность, субъекты, объекты, основные этапы разработки и реализации.

3) Технологии информационного обеспечения управленческой деятельности в социальной сфере.

4) Информационно-коммуникационные процессы внутри социальных служб и организаций.

5) Многообразие человеческой деятельности и многообразие видов управленческих технологий: различия в содержании и наиболее общие закономерности, логические этапы.

6) Моделирование и маркетинговое сопровождение управленческих технологий в системе социального менеджмента.

Тема «Система социальной защиты Республики Беларусь как субъект социального менеджмента и маркетинга»

Вопросы для обсуждения

1) Сущность системного подхода к человекозащитной деятельности. Современные построения организаций социальной защиты.

2) Министерство труда и социальной защиты как системообразующий центр и орган государственного управления в Республике Беларусь: содержательные направления деятельности.

3) Структурные подразделения министерства и особенности их влияния на учреждения и организации нижестоящего уровня.

4) Содержание управленческой деятельности областных, городских, районных, других служб и организаций системы социальной защиты Республики Беларусь.

5) Проблемы совершенствования деятельности Территориальных центров социального обслуживания населения (ТЦСОН).

6) Формы влияния и контроля Министерства труда и социальной защиты за деятельностью негосударственных структур социальной работы.

Тема «Технологии управления персоналом социальной сферы»

Вопросы для обсуждения

1) Кадровый менеджмент социальной сферы: сущность функционального, комплексного и административного подходов к его определению.

2) Кадровый менеджмент как система административных технологий (рекрутинг, адаптация, мотивация, тренинг, контроллинг).

3) Система управления кадрами социальной службы (организации): современные подходы и требования к кадрам.

4) Рекрутинг и адаптация как административные технологии кадрового менеджмента: современные требования к организации и качеству подбора кадров.

5) Мотивация персонала: значимость, традиционные и альтернативные формы и методы.

6) Тренинг персонала: инновационные подходы к совершенствованию мастерства и развитию персонала.

7) Контроллинг как технология кадрового менеджмента: содержательные и организационные аспекты аттестации и повышения качественных характеристик персонала социальных служб и организаций.

Тема «Управленческая культура как эффективный инструмент социального менеджмента»

Вопросы для обсуждения

1) Управленческая культура: составные компоненты и роль в управленческой деятельности.

2) Современное наполнение традиционных компонентов управленческой культуры (знаний, опыта, мастерства).

3) Управленческая культура предпринимательства и ее структурные компоненты.

4) Корпоративная (организационная) культура и ее роль в укреплении социально-психологического климата в коллективе и результативности менеджмента.

5) Ошибки, допускаемые руководителями совместных предприятий и создающие коммуникационные барьеры в разнонациональных коллективах.

Управляемая самостоятельная работа (УСР)

Тема «Этапы развития управленческой практики и их теоретического обобщения»

В основе творческой работы студентов – «Управленческий континуум» (глава из книги Клод С.Джорджа «История управленческой мысли», где содержится характеристика развития менеджмента, начиная с 5000 года до н. э. и завершая 80-ми годами XIX столетия (см. Украинец П.П. Социология менеджмента. Основы теории и искусство практики. – Мн., 2010. - С. 59-67)).

Проанализировав таблицу, необходимо сгруппировать содержащиеся в ней управленческие идеи и выводы в следующие содержательные направления:

- Признание необходимости выделения и разработки управленческих функций (планирование, организация, контроль и др.).
- Проявление (обоснование) требований к качествам руководителя, менеджера.
- Признание необходимости специализации и разделения труда в управленческой деятельности.
- Обоснование необходимости мотивации, стимулирования труда.
- Признание универсальности менеджмента и определение его как особого вида искусства.
- Использование психологии и социологии в менеджменте.
- Обоснование научных методов в менеджменте, признание науки управления.
- Обоснование системного характера менеджмента и особой роли информации в управлении.
- Разработка теории организации и организационного (структурного) построения коллективов.
- Создание концепции организационной структуры.

Аналитическая работа может выполняться студентами группами и индивидуально.

Тема «Технологии выработки и реализации управленческих решений, бизнес-планов в организациях социальной сферы (по выбору)»

Для выполнения творческих работ студентам необходимо проработать темы: «Технологии и модели процессов выработки и принятия управленческих решений» и «Исследование процесса реализации управленческих решений» (см.: Украинец П.П. Социология менеджмента. Основы теории и искусство практики. - Мн., 2010. - С. 248-265).

Для разработки проектов создаются группы студентов.

Темы определяются по согласованию с преподавателем.

Обязательными частями всех КСР являются проблемные ситуации, их анализ, выделение главных направлений и целевых задач, определение практических форм и методов их достижения, сроков, кадрового обеспечения.

Тема «Особенности, цели и задачи управления основными компонентами системы социальной сферы Республики Беларусь»

Для разработки проектов выделяются темы:

- Совершенствование управления здравоохранением Республики Беларусь.
- Совершенствование управления образовательной системы Республики Беларусь.
- Проблемы развития национальной социокультурной среды и защиты ее от деструктивных влияний.
- Возрождение и расширение деятельности социально-культурных и культурно-спортивных комплексов в городах и сельской местности.
- Совершенствование управления туризмом, его внутренним и внешним направлениями, сельским и экотуризмом.

Исходный материал - на сайтах соответствующих министерств и ведомств, в критических статьях периодических изданий.

Тема «Система кадрового менеджмента организаций, функции и специфика труда управленческих кадров разных уровней»

Для разработки данной темы необходимо изучить соответствующие разделы в книгах: «Социальная работа: теория и организация»; «Социология

управления» (П.П.Украинец); «Организация управления персоналом предприятия» (М.Ю.Рогожин) и др. (см. список литературы по разделу: «Менеджмент и маркетинг в социальной сфере»).

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Темы рефератов по курсу «Менеджмент и маркетинг в социальной сфере».

1. Система деятельности человека и место в ней управленческой деятельности.
2. Управление и социальное познание: проблемы обеспечения единства и результативности управленческой теории и практики.
3. Специфика субъекта и объекта социального управления, особенности их взаимодействия и совершенствования.
4. Управление как вид интеллектуальной человеческой деятельности.
5. Управление как процесс: сущность и основные компоненты.
6. Циклический характер процесса управления. Управленческий цикл как система.
7. Функции (стадии) управленческого цикла. Подходы к их исследованию в отечественном и зарубежном менеджменте.
8. Модель управленческой деятельности в интерпретации болгарских исследователей (по М. Маркову): ее особенности и значимость.
9. Управленческие технологии как один из видов социальных технологий: сущность и значимость для совершенствования управления.
10. Основные процедуры и стадии проектирования управленческих технологий (на конкретном примере).
11. Модель становления в Республике Беларусь рыночной экономики.
12. Человек как система и система деятельности человека.
13. «Общая теория систем» Людвиг фон Берталанфи и ее роль в развитии системности в управлении.
14. Управленческая система: строение и предназначение. Типы и содержание задач, решаемых в системах управления.
15. Исторический аспект исследования социальных систем и проблемы преемственности и инноваций.
16. Трудовой коллектив как социальная система.
17. Новые явления в структурировании коллективов в условиях рыночной экономики.
18. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки, критерии и методика определения уровня децентрализации.
19. Сущность понятия «менеджмент организации».
20. Место и роль управленческого персонала в деятельности трудового коллектива (организации), специфика и виды труда.
21. Общее и особенное в деятельности менеджеров различных уровней управления.

22. Традиционные и современные подходы к качествам руководителя, менеджера.
23. Руководитель ближайших десятилетий: прогнозы и проблемы подготовки и самосовершенствования.
24. Стереотипы в деятельности современного руководителя: ценность и деструктивность.
25. Профессионализм и нравственность современного менеджера.
26. Нравственные искания руководителя с учетом перемен в современной системе управления.
27. Основные группы функций менеджера в трудовом коллективе.
28. Стиль деятельности руководителя и его специфика в условиях плановой и рыночной экономики.
29. Авторитарный руководитель: «за» и «против».
30. Демократический стиль на переходном этапе хозяйствования: «за» и «против».
31. Традиционные и новые подходы к определению стиля деятельности менеджера: исследования Р. Блэйка и Дж. Мутон, П. Херси и К. Бланшара.
32. Партисипативные формы взаимодействия руководителя и подчиненных: преимущества и проблемы внедрения.
33. Информационное общество: утопия или реальность?
34. Традиционные и современные теоретические концепции информации.
35. Виды социальной информации: разнообразие подходов и оснований выделения видов.
36. Основные источники управленческой информации: методы сбора, анализа и обобщения.
37. Управленческая информация: специфика и основные требования к ее количеству и качеству.
38. Информационные процессы: сущность, содержание, роль в управлении.
39. Обмен информацией между организацией и внешней средой: цели, содержание, формы.
40. Общие правила организации информации. Основные элементы и этапы процесса коммуникаций и их качественные характеристики.
41. Моделирование процесса обмена информацией в управленческой системе.
42. Проблемы качества и эффективности информационных процессов в организации (коллективе).
43. Объективные и субъективные условия и факторы совершенствования информационных процессов в управленческих системах.

44. Неформальные коммуникации. Каналы распространения слухов, возможность использования в управлении.
45. Невербальная информация и невербальные преграды в коммуникационных процессах. Умение слушать как одно из условий эффективной коммуникации.
46. Основные причины возникновения информационных преград («шумов») внутри организации.
47. Управленческое решение: социальные функции и социальные последствия.
48. Теория принятия решений как самостоятельный раздел науки управления.
49. Классификация управленческих решений как логико-познавательная деятельность.
50. Проблемная ситуация как источник управленческого решения: исследование конкретной проблемной ситуации.
51. Технология, структура и моделирование процесса выработки и принятия управленческих решений.
52. Слагаемые эффективности управленческих решений.
53. Слагаемые процесса реализации управленческих решений.
54. Управленческая культура: содержание понятия, разнообразие подходов к определению.
55. Роль культуры в развитии общества.
56. Влияние национальных культур на управленческую культуру.
57. Сравнительный анализ управленческих культур Японии, США, Великобритании.
58. Особенности управленческой культуры Беларуси.
59. Специфика управленческой культуры в совместных предприятиях (организациях), разнонациональных коллективах.
60. Управленческое мышление современного менеджера как основа его управленческой культуры.
61. Управленческая культура и стереотипы управленческой деятельности.

Вопросы к экзамену

1. Современное понимание сущности, форм и методов социальной защиты населения. Становление социальной работы в РБ как профессиональной деятельности.
2. Теория и практика менеджмента и маркетинга социальной сферы в историческом контексте.
3. Современные тенденции и актуальные проблемы менеджмента и маркетинга социальной сферы.
4. Роль международных управленческих организаций в совершенствовании современного менеджмента и маркетинга.
5. Социальная сфера как объект влияния (воздействия) социального менеджмента и маркетинга. Основные показатели качественного состояния социальной сферы и пути ее совершенствования.
6. Социальная среда: взаимодействие среды и личности в процессе их развития. Виды и особенности современной социальной среды.
7. Субъекты (S) и объекты (O) менеджмента социальной сферы, их специфика и особенности взаимодействия.
8. Социальный менеджмент как система целенаправленного взаимодействия его субъектов и объектов.
9. Процессный подход в социальном менеджменте: понятие управленческого цикла как системы, содержание его основных функций.
10. Управленческий процесс: его содержание и структура (на примере становления рыночной системы хозяйствования).
11. Деятельностный характер менеджмента социальной сферы.
12. Социальный менеджмент как вид интеллектуальной человеческой деятельности.
13. Информационное обеспечение управленческих процессов в системе социального менеджмента: виды и источники получения социальной информации.
14. Коммуникационные процессы в системе менеджмента социальной сферы на уровне трудового коллектива.
15. Управленческие технологии в системе социальной защиты: назначение и основные компоненты.
16. Управленческое решение как вид социально-управленческих технологий.
17. Содержание диагностического этапа подготовки управленческих решений.
18. Содержание проектного этапа управленческого решения.
19. Содержание реализационного этапа управленческого решения.

20. Особенности разработки и реализации социальных проектов и практических решений для конкретных регионов, коллективов.
21. Бизнес-план в системе менеджмента и маркетинга социальной сферы: специфика, методика разработки.
22. Управленческая информация, её роль и качественные характеристики.
23. Модель социального управления как процесса: содержание основных стадий (по М. Маркову).
24. Персонал-технологии в управленческой деятельности.
25. Организационно-управленческая деятельность Территориальных центров социального обслуживания населения (ТЦСОН).
26. Характеристика задач и форм деятельности отделов ТЦСОН.
27. Хозрасчетная деятельность ТЦСОН: виды платных услуг.
28. Системообразующий характер социального менеджмента: понятие системы, виды систем.
29. Социальные системы (организации) как объекты и субъекты социального менеджмента, их свойства, виды.
30. Современные виды организационно-управленческих структур трудовых коллективов.
31. Организационно-управленческие системы социальной сферы Республики Беларусь.
32. Система социальной защиты Республики Беларусь как основное поле взаимодействия субъектов и объектов социального менеджмента.
33. Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь как республиканский орган государственного управления.
34. Особенности взаимодействия Минтруда и соцзащиты с другими органами государственного управления по социальным вопросам.
35. Особенности управленческой деятельности органов Министерства труда и социальной защиты областного уровня: содержание и методы.
36. Управление социальными службами и организациями городского и районного уровней.
37. Управление стационарными учреждениями социального обслуживания населения Республики Беларусь.
38. Субъекты и объекты социального менеджмента в системе здравоохранения Республики Беларусь: цели, особенности взаимодействия.
39. Субъекты и объекты социального менеджмента в системе образования Республики Беларусь: цели, особенности взаимодействия.
40. Субъекты и объекты социального менеджмента в системе культуры и искусства, влияние управленческой деятельности на творческие процессы, духовное обогащение образа жизни людей.

41. Субъекты и объекты социального менеджмента в сфере физкультуры и спорта, их влияние на физическое оздоровление населения Республики Беларусь.

42. Субъекты и объекты социального менеджмента в сфере туризма: социальный и экономический аспекты.

43. Управление деятельностью добровольческих организаций системы социальной защиты: содержание и методы координации их работы.

44. Моделирование как способ познания и совершенствования управления социальными системами.

45. Особенности и цели моделирования в системе управления социальной сферой.

46. Управленческая культура. Особенности корпоративной (организационной) культуры для совершенствования менеджмента.

47. Технология реализации управленческих решений в системе социальной защиты.

48. Личностные качества менеджера социальной сферы.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Основные источники

1. Актуальные проблемы современного белорусского общества. Социологический аспект / Под ред. Д.Г. Ротмана, А.Н. Данилова. — Минск, 2005.
2. Афанасьев, В.Г. Научное управление обществом (Опыт системного исследования). — М., 1968.
3. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент. Теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. — М., 1997.
4. История менеджмента. Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. — М., 1997.
5. Основы социальной работы: Учебник / Отв. ред. П.Д. Павленок. — М., 2002.
6. Павленок, П.Д. Введение в профессию «социальная работа»: Курс лекций / П.Д. Павленок. — М., 1998.
7. Попов, С.Г. Социальный менеджмент. Учеб. пособие / С.Г. Попов. — М., 2000.
8. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия / М.Ю. Рогожин. — Мн., 2004.
9. Социальный менеджмент / Науч. ред. Валовой Д.В. — М., 2000.
10. Социальная работа: теория и организация: Учеб. пособие / Под ред. Украинец П.П.— Мн.: ТетраСистемс, 2007.- 288 с.
11. Сафронова, В.М. Прогнозирование и моделирование в социальной работе / В.М. Сафронова. — М., 2002.
12. Скрипник, К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала / К.Д. Скрипник. — М., 2000.
13. Теория социальной работы: Учебник / Под ред. Е.И. Холостовой. — М., 2001.
14. Технологии социальной работы: Учебник / Под ред. Холостовой Е.И. — М., 2002.
15. Советская управленческая мысль 20-х годов. Краткий именной справочник / Сост. Корицкий Э.Б. и др. — М., 1990.
16. Украинец, П.П. Социология управления / П.П. Украинец. — Мн., 2008.
17. Украинец, П.П. Социология менеджмента / П.П. Украинец. — Мн., 2010.
18. Урбанович, А.А. Психология управления. Учеб. пособие / А.А. Урбанович. — Мн., 2001.
19. Фатеев, В.С. Менеджмент и региональная политика за рубежом / В.С. Фатеев. — Мн., 1994.

Дополнительные источники

20. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. — М., 1996.
21. Веснин, В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций / В.Р. Веснин. — М., 1996.
22. Витко, Ф.П. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие / Ф.П. Витко. — Мн., 2011.
23. Горнак, А.А. Кириенко, Н.В. Теория маркетинга / А.А. Горнак, Н.В. Кириенко. — Мн., 2008.
24. Гуляев, В.Г. Организация туристской деятельности. Учеб. пособие / В.Г. Гуляев. — М., 1996.
25. Казанцев, А.К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. — М., 1998.
26. Елсукова, Н.А. Маркетинговые исследования / Н.А. Елсукова. — Мн., 2004.
27. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие / Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко.
28. Теория и методология социальной работы: Учеб. пособие / С.И. Григорьев, Л.Г. Гусякова, В.А. Ельчанинов и др. — М.: «Наука», 1994.
29. Теория и практика социальной работы: отечественный и зарубежный опыт: В 2 т. / Отв. ред. Т.Ф. Яркина, В.Г. Бочарова, — Москва-Тула. 1993.
30. Украинец, П.П., Красовская, Н.Н. Начала социальной работы / П.П. Украинец, Н.Н. Красовская. — Мн., 2001.
31. Украинец, П.П. Пространство управленческих технологий // Сбор. науч. трудов. — Мн., 2009.
32. Украинец, П.П. Социальный работник: признание и острые углы профессионализации // Философия и социальные науки. №3. — Мн., 2007.
33. Фирсов, М.В., Студенова, Е.Г. Теория социальной работы: Учеб. пособие / М.В. Фирсов, Е.Г. Студенова. — М., 2000.
34. Фром Э. Анатомия человеческой деструктивности / Э.Фром // Социс. №7. — М., 1992.

Полезные сайты

1. <http://www.mintrud.gov.by> — сайт Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь.
2. <http://www.ssf.gov.by> — сайт Фонда социальной защиты Республики Беларусь.