



А.А. Звонок Управление в социальной работе

А.А. Звонок

УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

Учебно-методическое пособие



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОУ ВПО ЛНР «ЛУГАНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО»**

А.А. Звонок

УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ

Учебно-методическое пособие

для студентов очной формы обучения по направлению
подготовки 39.03.02 «Социальная работа»



Луганск
2019

УДК [364-78:005](076)
ББК 65.291.66р3
343

Рецензенты:

- Акиничева И.П.* – директор Института педагогики и психологии ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко», кандидат педагогических наук, доцент;
- Золотова А.Д.* – доцент кафедры социальной работы и социальной педагогики ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко», кандидат педагогических наук, доцент;
- Нагорный Б.Г.* – профессор кафедры социологии ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Владимира Даля», доктор социологических наук, профессор.

Звонок А.А.

- 343** **Управление в социальной работе** : учебно-методическое пособие / А.А. Звонок; ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко». – Луганск : Книта, 2019. – 148 с.

В учебно-методическом пособии содержится теоретический материал по темам курса «Управление в социальной работе», методические указания и задания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям, методические указания и ссылки на литературу для выполнения самостоятельной работы, перечень вопросов для подготовки к экзамену.

Учебно-методическое пособие предназначено для организации и проведения лекционных и практических занятий, самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа».

УДК [364-78:005](076)
ББК 65.291.66р3

Рекомендовано Учебно-методическим советом Луганского национального университета имени Тараса Шевченко в качестве учебно-методического пособия для студентов, обучающихся по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа» (протокол №2 от 09.10.2019 г.)

© Звонок А.А., 2019
© ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко», 2019

Оглавление

Введение.....	4
Методические указания для студентов по освоению курса.....	7
Тема 1. Понятие, сущность, функции и задачи управления.....	13
Тема 2. Становление управления как самостоятельной научной отрасли.....	22
Тема 3. Социальная работа как организационная система.....	30
Тема 4. Коммуникация в управлении. Коммуникационный процесс и управленческое решение.....	36
Тема 5. Власть, влияние и лидерство. Стили управления.....	48
Тема 6. Личность и авторитет руководителя. Формирование лидерства.....	57
Тема 7. Администрирование в социальной работе.....	66
Тема 8. Делопроизводство в социальных службах.....	75
Тема 9. Особенности системы организации труда в социальных учреждениях. Роль руководителя в системе управления охраной труда организации.....	86
Тема 10. Введение в управление персоналом в социальных учреждениях.....	95
Тема 11. Технологии повышения эффективности управления и контроля качества социальных услуг в социальной работе.....	114
Тема 12. Технологии инновационного управления в социальной сфере.....	123
Перечень вопросов для подготовки к экзамену.....	131
Заключение.....	133
Список использованной литературы.....	134
Приложение 1.....	138

Введение

При современном состоянии социальной сферы и текущих условиях осуществления социальной работы обязательным фактором успешного развития отрасли является высокий уровень подготовки специалистов по социальной работе в области управления и управленческих процессов.

Как известно, на сегодня большинство сфер социальной работы и социальной политики сосредоточены в рамках государственных учреждений. При этом, в соответствии с действующим законодательством в области государственной гражданской службы, в число квалификационных требований к руководящим должностям обязательно входит наличие высшего профессионального образования.

Также необходимо понимать различие в подходах к набору управленческого состава в организациях в различных странах. Западные менеджеры преимущественно представляют собой отдельную профессиональную «касту», до совершенства отточившую навыки руководства и направляемую на руководящие должности прямо со студенческой скамьи (при этом профессиональная компетентность в отрасли, на которой специализируется конкретная организация, необязательна). В постсоветских странах (и многих азиатских, например, Японии) сложилась традиция возвращать управленцев из рядовых специалистов, так как считается, что они более полно вникают в суть производственных и организационных процессов предприятия в процессе работы.

При сочетании вышеуказанных факторов, вместе со значительной нехваткой специалистов с профильным высшим образованием в социальных учреждениях складывается следующая проблемная ситуация. Когда выпускники направления подготовки 39.03.02 «Социальная работа» трудоустраиваются по профильной специальности в государственные учреждения, то уже после 3-5 лет работы специалистом они могут столкнуться с перспективой занятия должностей руководителей низового звена. В условиях низкой теоретической и практической управленческой подготовки данная ситуация может грозить дополнительными стрессами, конфликтами и снижением эффективности работы организации в целом.

Таким образом, для будущих специалистов по социальной работе, планирующих получить высшее образование, жизненно необходимым является знание и понимание теоретических основ менеджмента, особенно в контексте управленческой деятельности в социальных учреждениях. Безусловно, один учебный курс не способен превратить студента в успешного менеджера. Тем не менее, курс призван сформировать у студента базовые представления об управленческой деятельности и показать основные направления для дальнейшего самосовершенствования в этой сфере в рамках концепции непрерывного образования.

Целью изучения дисциплины является формирование у будущих специалистов основ современного управленческого мышления и навыков руководителя, а также усвоение системы теоретических знаний и умений в области управления социальной работой.

Задачи изучения дисциплины:

- осветить роль различных школ, теорий, подходов управления в социальном менеджменте;
- раскрыть функции управления социальной работой, методы администрирования, особенности коммуникационного взаимодействия в управлении социальной работой;
- дать представления о формах власти и влияния, стилях руководства, приоритетах развития качеств руководителя и формирования лидерства;
- ознакомить с базовыми знаниями в области управления персоналом, оперативной и стратегической работе с персоналом и мотивации персонала;
- раскрыть особенности проявления правовых и социально-трудовых отношений в социальных учреждениях и пути повышения эффективности управления в организациях, учреждениях и службах социальной работы;
- показать место инновационного менеджмента в теории и практике управления социальной работой.

Работа на семинарских занятиях способствует:

- углублению знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитию практических навыков руководства и лидерства,

раскрытию творческого потенциала и навыков принятия решений;

– расширению представлений об управленческой деятельности в процессе обмена информацией с преподавателем и другими студентами.

Выполнение индивидуальных заданий развивает первичные умения по самосовершенствованию и самообразованию в области управленческой деятельности.

Лекционный материал и методические рекомендации к практическим (семинарским) занятиям, представленные в данном издании, разработаны на основе учебного плана подготовки студентов по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа», рабочей программы по учебной дисциплине «Управление в социальной работе» и в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 39.03.02 «Социальная работа».

Методические указания для студентов по освоению курса

Лекционные занятия проводятся в соответствии с перечнем тем дисциплины, указанным в рабочей программе дисциплины и представленных в табл. 1.

Таблица 1.

Тематический план лекционных занятий по дисциплине
«Управление в социальной работе».

№ п/п	Название темы	Объем часов
1	Понятие, сущность, функции и задачи управления	2
2	Становление управления как самостоятельной научной отрасли	2
3	Социальная работа как организационная система	2
4	Коммуникация в управлении. Управленческое решение и коммуникационный процесс	4
5	Власть, влияние и лидерство. Стили управления	2
6	Личность и авторитет руководителя. Формирование лидерства	4
7	Администрирование в социальной работе	2
8	Делопроизводство в социальных службах	2
9	Особенности системы организации труда в социальных учреждениях. Роль руководителя в системе управления охраной труда организации	2
10	Введение в управление персоналом в социальной работе	4
11	Технологии повышения эффективности управления и контроля качества социальных услуг в социальной работе	2
12	Технологии инновационного управления в социальной сфере	2
Итого:		30

С целью усвоения и закрепления теоретических знаний по дисциплине, их применения и освоения навыков решения конкретных практических задач в области управления в социальной работе студенты участвуют в семинарских занятиях по дисциплине.

Семинарские занятия проводятся в соответствии с перечнем

тем, указанным в рабочей программе дисциплины и представленным в табл. 2.

Таблица 2.

Тематический план семинарских занятий по дисциплине
«Управление в социальной работе».

№ п/п	Название темы	Объем часов
1	Понятие, сущность, функции и задачи управления	2
2	Становление управления как самостоятельной научной отрасли	2
3	Социальная работа как организационная система	2
4	Коммуникация в управлении. Управленческое решение и коммуникационный процесс	4
5	Власть, влияние и лидерство. Стили управления	2
6	Личность и авторитет руководителя. Формирование лидерства	4
7	Администрирование в социальной работе	2
8	Делопроизводство в социальных службах	2
9	Особенности системы организации труда в социальных учреждениях. Роль руководителя в системе управления охраной труда организации	2
10	Введение в управление персоналом в социальной работе	4
11	Технологии повышения эффективности управления и контроля качества социальных услуг в социальной работе	2
12	Технологии инновационного управления в социальной сфере	2
Итого:		30

Структура семинарских занятий включает в себя:

- вводную часть;
- обсуждение теоретических вопросов согласно тематическому плану;
- проверку самостоятельной работы студентов, которая представляет собой выполнение заданий к семинарскому занятию по указанной теме.

Во вводной части семинарского занятия объявляется тема занятия, озвучивается план предстоящего занятия и определяется регламент проверки заданий к семинару.

При обсуждении теоретических вопросов проверяются знания студентов по теме, выявляется уровень самостоятельной работы студентов с учебной литературой и происходит обмен дополнительной информацией по теоретическим вопросам семинара, которая была получена студентами в процессе самостоятельной работы.

При проверке самостоятельной работы студенты презентуют выполненные задания группе и преподавателю и опционально проводят защиту выполненного задания (если это требуется в контексте конкретного задания). Типовые виды заданий: реферат, научный доклад, презентация, эссе.

В период проведения семинарских занятий периодически осуществляется промежуточный контроль знаний студентов в форме выполнения учащимися контрольных работ. Исчерпывающую подготовку к контрольным работам обеспечивает детальная проработка контрольных вопросов к каждой теме учебно-методического пособия и выполнение заданий к семинарским заданиям. Итоговая аттестация знаний учащихся производится в форме экзамена.

Следует отметить, что такими многоаспектными дисциплинами, как управление в социальной сфере, невозможно в полной мере овладеть с помощью простого прослушивания лекций и подготовки научных докладов. Учебно-методическое пособие содержит лишь теоретический минимум сведений по изучаемой дисциплине, одновременно указывая направления и способы более глубокого освоения отдельных ее направлений студентом. В процессе обучения студенту следует подробнее знакомиться с рекомендованной литературой по каждой теме, уточнять непонятые вопросы и определения с помощью информационного поиска в сети Интернет. Целесообразным может оказаться участие в дополнительных внутри- и внеуниверситетских тренингах/курсах/семинарах, посвященных развитию лидерства, навыков самопрезентации и коммуникативной компетентности. Кроме того, на сегодняшний день в сети Интернет доступно множество бесплатных видеокурсов по вышеозначенной тематике, включая бесплатные лекции от ведущих мировых вузов.

Методические указания по подготовке реферата.

Реферат – письменная работа, в которой кратко, с определениями и выводами излагаются основные положения по выбранной проблеме. Рефераты могут быть двух видов: а) передающие содержание одной книги, научной работы, научной проблемы; б) суммирующие данные нескольких источников по определенной теме (как минимум 4-5 публикаций, монографий, справочных изданий, учебных пособий) в качестве источника информации.

Подготовка к написанию реферата предполагает внимательное изучение каждого из источников информации и отбор информации непосредственно касающейся избранной темы. На этом этапе работы важно выделить существенную информацию, найти смысловые абзацы и ключевые слова, определить связи между ними.

Содержание реферата ограничивается 2-3 главами, которые подразделяются на параграфы (§). Реферат состоит из трех частей: введения, основной части, заключения. В конце реферата приводится список использованной литературы. В списке указываются только те источники, на которые есть ссылка в основной части реферата. Ссылка в основном тексте оформляется в квадратных скобках в самом тексте после фразы: [3, с. 52], где первая цифра № книги по списку использованной литературы, вторая цифра – № страницы, с которой взята цитата. Библиографическое описание источников в списке использованной литературы оформляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» и ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления».

Технические требования к реферату:

Поля: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см, шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – 1,5, абзац – 1,25, выравнивание по ширине. Объем реферата 10-15 страниц формата А4.

Графики, рисунки, таблицы обязательно подписываются (графики и рисунки снизу, таблицы сверху). Нумерация страниц обязательна. Номер страницы ставится в правом верхнем углу страницы. Титульный лист не нумеруется (дальнейшая нумерация

начинается со 2-й страницы). Готовая работа должна быть скреплена папкой скоросшивателем или с помощью дырокола. Готовый реферат презентуется и защищается на семинарском занятии.

Методические указания по подготовке научного доклада.

Научный доклад – это информационное сообщение о заданной проблеме, которое, как правило, излагается в устной форме, хотя и требует предварительно написанный текст для помощи докладчику. Длительность устного изложения доклада – 5-7 минут. Доклад может сопровождаться компьютерной презентацией или раздаточными материалами, хотя это и не является обязательным.

Методические указания по подготовке презентации.

Презентация – в контексте заданий к семинарским занятиям под данной работой подразумевается электронный файл с последовательностью слайдов компьютерной презентации, созданный с помощью программ Microsoft PowerPoint или LibreOffice Impress. При создании презентации следует помнить, что *презентация – не самостоятельное произведение*. Показ презентации всегда сопровождается устным докладом по теме презентации, который лишь дополнительно иллюстрируется слайдами презентации, содержащими изображения и ключевые положения по теме доклада. Каждый слайд содержит законченную по смыслу информацию. При среднем расчете времени просмотра – 40-60 сек на слайд, количество слайдов не должно превышать 15.

Первый слайд презентации должен содержать тему работы, фамилию, имя и отчество исполнителя, номер учебной группы, а также Ф.И.О. преподавателя. На втором слайде целесообразно представить цель и краткое содержание презентации. Последующие слайды необходимо разбить на разделы согласно структуре устного доклада. Слайды могут содержать изображения, диаграммы, таблицы, которые сопровождаются небольшим количеством дополняющего текста. На заключительный слайд выносятся самое основное, главное из содержания презентации.

Не следует читать текст на слайдах. Устная речь докладчика должна дополнять, но не пересказывать, представленную на слайдах информацию.

Презентацию можно дополнить раздаточными материалами.

Методические указания по подготовке эссе.

Эссе – прозаическое сочинение небольшого объёма со свободной манерой повествования, сочетающее подчёркнуто индивидуальную позицию автора с ее изложением, ориентированным на массовую аудиторию. Процесс создания эссе состоит из следующих этапов: понимание задания, определение темы, сбор информации, организация собранной информации, выработка главного утверждения, написание черновика и финальной версии работы.

Технические требования к эссе:

Поля: верхнее, нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см, шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – 1,5, абзац – 1,25, выравнивание по ширине. Объем эссе 5-10 страниц формата А4.

Примерная структура эссе:

– введение (в нем необходимо сформулировать главный тезис, коротко сформулировать основные положения);

– основная часть: включает в себя аргументы в защиту сформулированного основного тезиса, желательно через все смысловые блоки провести основную идею работы, попутно включая в себя короткие, яркие, практические примеры по теме работы;

– выводы (при этом не желательны повторы предложений, использованных во введении).

Тема 1. Понятие, сущность, функции и задачи управления

План:

- 1.1 Понятия «управление», «менеджмент».
- 1.2 Подходы к пониманию сущности управления.
- 1.3 Функции управления.

Цель изучения темы: изучение темы позволяет понять сущность и значения науки управления, а также функции, которые управление выполняет в обществе.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 1 излагается на лекциях. План к теме 1 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 1.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 1, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 1. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 1.

1.1 Понятия «управление», «менеджмент»

Менеджмент или *управление* (англ. «management» – управление, руководство, администрирование) – это система

гибкого предприимчивого управления в обществе, направленная на эффективное регулирование социального положения всех участников общественной жизни, на обеспечение их развития как субъектов всех видов общественных отношений, достойного существования.

В упрощенной трактовке по М.Х. Мескону, *менеджмент* – это «...умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей... функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях... это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию...» [26, с. 5]. Мескон также замечает, синонимичность терминов «менеджмент» и «управление» и стоит согласиться с тем, что эти термины обычно используют как синонимы, хотя и не все исследователи согласны с данной позицией. *Предмет* менеджмента – это изучаемые процессы, которые протекают в организации и связаны с взаимодействием людей по достижению целей организации.

Также исследователи выделяют такую категорию как «*социальное управление*» – отрасль менеджмента, которая изучает целостное освоение мира под углом системного воздействия на сферы общественной жизни для повышения качества жизни членов общества. Одной из таких сфер и является система социальной работы. Субъект, объект управления и существующие между ними разнообразные связи составляют *систему управления социальной работой*, являющейся составной частью социального управления [28, с. 127].

Субъектами управления в социальной работе являются руководящий состав служб и учреждений социальной защиты и формируемые органы управления, наделенные управленческими функциями. *Объектами* управления в социальной работе выступают социальные работники, сотрудники служб, а также вся система взаимоотношений, складывающихся между людьми при оказании социальной помощи населению.

Таким образом, управление социальной работой – процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности людей для их достижения в социальной сфере. Социальное управление или социальный менеджмент рассматривается как процесс воздействия на социальные процессы для достижения

определённых целей, а также как сфера деятельности людей. Необходимость социального управления обусловлена разделением труда и потребностью его кооперации.

Ключевым понятием управления является *управленческое воздействие*. В социальных системах оно представляет собой воздействие субъекта управления на объект управления с целью перевода его в новое желательное состояние.

В процессе реализации управленческой деятельности и функций управления складывается *система управления*. Она состоит из объекта и субъекта управления, их взаимоотношений, внутренних и внешних связей социальной системы, интересов, потребностей, ценностей в её подструктурах, а также из различных органов управления.

Следует отметить, что на сегодня существуют десятки ответвлений менеджмента, специализирующихся на решении отдельных конкретных управленческих проблем: это и стратегический менеджмент, и менеджмент рисков, и финансовый менеджмент, и проектный менеджмент, и многие другие. Тем не менее, в основе всех этих направлений стоят общие теории и положения, большая часть которых была сформирована на протяжении XX века. Изучение таких продвинутых отраслей, как стратегический менеджмент, может быть целесообразным для уже состоявшегося руководителя, но даже молодой специалист должен быть знаком с базовыми принципами и теориями управления, дабы одновременно лучше понимать процессы, протекающие в организации, в которой он работает, и, вместе с тем, быть готовым занять место руководителя.

1.2 Подходы к пониманию сущности управления

Сегодня существует 3 основных подхода к пониманию сущности управления: *управление как процесс, управление как система и ситуационный подход* (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

При *процессном подходе* управление рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Эти действия называют управленческими функциями. Общая сумма этих функций представляет собой процесс управления. Руководитель обязан

последовательно выполнять такие функции.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями. Все системы имеют устойчивую внутреннюю структуру, и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем). Системы подразделяются на закрытые и открытые. Закрытые системы функционируют независимо от изменений внешней среды, а открытые связаны с внешним миром. Все организации являются открытыми системами. Простая система ориентирована на достижение одной цели. Сложная система стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целей. Управление системой будет эффективным, если в процессе преобразований внутри организации соотношение количества и качества потребляемых ресурсов на выходе-входе будет увеличиваться. В настоящее время системный подход можно считать универсальной методологией менеджмента, суть которой – формирование, образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды организации. Сущность системного подхода к управлению – мысленный охват всех явлений как единого целого, их объективная оценка, обеспечение развития всей системы с учетом внутренних переменных организации, предвидение положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

Ситуационный подход к управлению так же, как и системный, является скорее, способом оптимального мышления, чем набором конкретных действий. Он требует оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Методологию ситуационного подхода рассматривают как 4 шаговый процесс:

- 1) руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность;

- 2) руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, – как положительные, так и отрицательные, – от применения данной методики или концепции;

3) руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию;

4) руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы отрицательный наименьший эффект. Успех ситуационного подхода зависит от 3 шага, т.е. от того правильно ли руководитель определил какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных. Если руководитель правильно проанализировал ситуацию, тогда не нужно будет ему прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наилучшего решения организационных проблем [26, с. 71–84].

1.3 Функции управления

Основные функции менеджмента напрямую связаны с процессом управления. Управление является процессом, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия называют управленческими функциями, и каждое из них само по себе является процессом очень важным для успеха организации. А. Файоль выделяет 5 функций планирования, хотя у различных авторов количество функций может различаться.

1. Функция планирования и прогнозирования.

Планирование – это разработка последовательности действий, позволяющих достигнуть желаемой цели. При этом нужно учитывать, что частью планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей средой. Роль прогнозирования в управленческой деятельности и в функционировании организаций в целом можно охарактеризовать выражением: «руководить – значит предвидеть». Прогнозирование – способность смотреть вперед, выходить за пределы наличного, оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры. Важность прогнозирования в управленческой деятельности трудно переоценить; оно выступает одной из основных и наиболее специфических прерогатив и функций руководителя.

Существует три основных типа планирования (их еще иногда

называют уровни планирования или уровни управления по Р. Энтони).

Стратегическое планирование (высший уровень управления или *макроуровень*) – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов. Главная задача планирования на этом уровне состоит в том, чтобы определить, как организация будет вести себя в своей нише.

Тактическое планирование (средний уровень управления или *мезоуровень*) – это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. В основе стратегического планирования лежат идеи, которые были рождены при стратегическом планировании.

Оперативное планирование (низший уровень управления или микроуровень) – это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации [1, с. 160–162].

2. *Функция организации.*

Реализация планов требует организации, которая представляет следующий этап менеджмента. Под организацией понимается процесс:

- Определения рациональных форм разделения труда;
- Распределения работы среди работников, групп работников и подразделений;
- Разработки структуры органов управления;
- Регламентации функций, подфункций, работ, операций;
- Установления прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- Подбора и расстановки кадров.

3. *Функция отдачи распоряжений (мотивации и стимулирования).*

Мотивация представляет собой процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен: *во-первых*, установить набор критериев

(принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника; *во-вторых*, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников; *в-третьих*, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе, чего от него ждут.

4. Функция координации и регулирования.

Одно из основных условий успешной деятельности организации – согласованность действий руководителей этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели – цели организации, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Цели координации и регулирования – установление взаимодействия в работе производственных подразделений, руководителей и специалистов, устранение помехи отклонений от заданного режима работы.

5. Функция контроля.

Контроль – это предельно комплексное явление, атрибут любой системы управления, необходимое средство и механизм обеспечения эффективности ее функционирования. Контроль выступает неотъемлемым компонентом всех действий и функций управления. Обычно он более выражен в конце их реализации. Он позволяет определить, достигнута их цель или нет, и тем самым «дает санкцию» для перехода к последующим действиям, связывая все звенья цепи управления в единое целое. Для того, чтобы быть действенным и эффективным, контроль должен быть активным. Это значит, что он не должен сводиться к констатации обнаруженных ошибок или отклонений, а включать средства и механизмы их исправления [16, с. 56–80].

На самом деле, различные исследователи выделяют разное количество функций менеджмента, могут отличаться и сами функции в зависимости от рассматриваемого контекста. Но, как правило, основа из вышеуказанного перечня функций остается при этом неизменной.

Конечная цель управления – желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто. Определение целей управления – главный и начальный этап управления.

Конечным результатом системы социального управления функционирования являются принятие и реализация грамотного управленческого решения, которое всегда представляется интеллектуальным и психологическим актом выбора одной или нескольких альтернатив из множества возможных вариантов.

Контрольные вопросы к теме:

1. Что такое менеджмент?
2. Чем понятие «менеджмент» отличается от понятия «управление»?
3. Что такое управленческое воздействие?
4. Какие основные подходы существуют к сущности управления?
5. Какие функции управления вам известны?
6. Какие уровни планирования вы знаете?
7. Какова конечная цель управления?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 1.

2. Количество видов, отраслей и подсистем менеджмента многообразно. Не все направления менеджмента применяются только для руководства в организациях. Еще П. Друкер писал о важности повышения эффективности управления на уровне отдельного человека. Есть даже целые направления менеджмента, сконцентрированные на управлении собой, такие как «тайм-менеджмент» (управление личным временем). Используя литературу и информацию из сети Интернет, напишите эссе-размышление на тему «*Нужны ли знания по менеджменту обычному человеку в повседневной жизни?*».

Основная литература по теме:

1. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015. – 354 с.

2. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы / А.Д. Зарецкий. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 192 с.

3. Зарецкий А.Д. Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.

4. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 144 с.

5. Комаров Е.И. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.И. Комаров, А.И. Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 288 с.

6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 672 с.

7. Парахина В.Н. Основы теории управления: / В.Н. Парахина [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 558 с.

Тема 2. Становление управления как самостоятельной научной отрасли

План:

- 2.1 История становления менеджмента.
- 2.2 Основные школы управления в современной науке.

Цель изучения темы: изучение темы позволяет осознать историческое становление управления как научного направления, а также познакомиться с основными научными школами, имеющими различные взгляды на управленческий процесс.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 2 излагается на лекциях. План к теме 2 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 2.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 2, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 2. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам, студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 2.

2.1 История становления менеджмента

Известно, что менеджмент существует столько же, сколько

существуют люди и их взаимоотношения, то есть фактически всегда. Но в разные эпохи он принимал разные формы. Тем не менее, как показали многочисленные исследования, становление менеджмента всегда базировалось на трёх основных способах управления людьми:

- создание чётких отношений собственности;
- построение различных организационных структур;
- выработка системы «писанных и неписанных» ценностей.

Как социальный институт управление прошло в своем историческом развитии несколько этапов, на которых его принципы претерпевали изменения. В науке принято эти этапы называть управленческими революциями (А.Д. Зарецкий):

Первая управленческая революция произошла 4-5 тыс. лет назад – в период формирования рабовладельческого государства на Древнем Востоке. Историки менеджмента считают, что тогда каста священников превратилась в религиозных функционеров, т. е. в менеджеров.

Вторая управленческая революция. Примерно через тысячу лет после первой управленческой революции появилась управленческая концепция вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н.э.). Он создал довольно эффективную административную систему управления обществом. Известен знаменитый Свод законов (Кодекс Хаммурапи), содержащий 285 законов управления.

Третья управленческая революция. Вавилонский царь Навуходоносор II (605–562 гг. до н.э.) был автором проекта не только Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах.

Четвертая управленческая революция совпадает с великой промышленной революцией XVIII-XIX вв., которая стимулировала возникновение европейского капитализма. В этот период вместо одного собственника появились тысячи акционеров, т. е. совместных владельцев капитала. Новая система собственности привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу. Итогом четвертой управленческой революции стала профессионализация менеджмента. Вначале появился узкотехнический смысл менеджмента: контроль за реализацией

произведенной продукции. В дальнейшем, при развитии форм акционерной собственности, изменилась и структура менеджмента: назначаемые акционерами менеджеры стали их представителями на предприятии. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, которым специально нужно было обучаться. Четвертая управленческая революция связана с рождением капитализма. К концу XIX в. появилась новая фигура – наемный менеджер.

Пятая управленческая революция. Начало XX в. характеризуется появлением концепции бюрократии, которая обоснована М. Вебером в его теории бюрократии. Эта эпоха получила название менеджерской революции. Класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников [14, с. 18–19].

Последняя управленческая революция характеризуется возникновением и активным развитием академических школ управления, имеющих различные воззрения на отдельные аспекты менеджмента.

2.2 Основные школы управления в современной науке

В течение XX века в менеджменте сформировалось 4 основных т.н. «школы» управления, характеризующиеся различными подходами к управлению, его методам и по-разному рассматривающие положение управляемых субъектов. XXI век в этом плане не привнес никаких принципиально новых решений.

Школа научного управления.

Ф. Тейлор (1865–1915) – создатель школы научного управления, американский инженер-практик и менеджер. По мнению Тейлора, основной задачей менеджмента должно быть обеспечение наибольшего процветания предпринимателя вкпе с максимумом благосостояния каждого работника. Он сформулировал основные положения научного менеджмента, разработал собственную систему управления. Система Тейлора была внедрена на заводах и принесла свои результаты – высокую производительность труда рабочих. Тейлор считал, что функции обдумывания и планирования нужно отделить от выполнения работы.

Основные положения школы:

1. Использование материального стимулирования работников с целью увеличения производительности и объема производства.

2. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач (работ).

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для выполнения задач.

4. Отбор работников под определенные задачи и их обучение.

5. Выделение управленческих функций в самостоятельный вид деятельности.

6. Утверждение рациональных способов управления, доказательство факта, что научное управление возможно.

Концепция научного управления стала серьёзным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Административная (классическая) школа управления.

А. Файоль (1841–1925) – основатель классической школы. В своем основном труде «Общее и промышленное управление» (1916 г.) он разработал подход к анализу деятельности администрации и сформулировал некоторые, строго обязательные принципы управления. Файоль считал, что каждый член общества нуждается в понимании принципов административной деятельности. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Анализируя административную функцию, он выделил пять ее элементов:

1) предвидеть, т.е. учитывать грядущее и вырабатывать программу действия;

2) организовывать, т.е. строить двойной – материальный и социальный организм предприятия;

3) распоряжаться, т.е. заставлять персонал надлежащим образом работать;

4) координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия;

5) контролировать, т.е. заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и распоряжениям.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

1. Разработка рациональной системы управления организацией. Сторонники классической школы менеджмента разделяли организации на подразделения или рабочие группы, выполняющие определенные функции. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг.

2. Построение структуры организации и управления работниками. Примером может служить один из принципов управления А. Файоля, принцип единоначалия: «человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному».

Школа «человеческих отношений» и поведенческих наук.

Основоположник этой школы Э. Мейо (1880–1949) считал, что организация обладает единой социальной структурой и задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи.

По определению одного из основателей школы человеческих отношений Ф. Ротлисбергера, неформальная организация представляет собой действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложную сеть социальных связей, типов членства и центров.

У. Френч и Ч. Белл сравнивают организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней – формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации.

Д. Макрегор в книге «Человеческая сторона предприятия» выдвинул в 1960 г. два следующих положения, характеризующих представление управляющих об отношении работников к труду – «Теорию Х» и «Теорию У». «Теория Х» гласила: «Средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому необходимо постоянно понукать, угрожать

наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолобив, и более всего беспокоится о своей собственной безопасности». «Теория У» освещает производственный процесс несколько иначе: «Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней».

Ф. Герцберг в книге «Труд и сущность человека» (1960 г.) изложил теорию мотивационной гигиены. В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека.

Самой популярной теорией школы человеческих отношений является теория иерархии потребностей А. Маслоу («пирамида Маслоу»). Он предложил классификацию потребностей индивидуума и ранжирование их по степени важности. Ее влияние было так глубоко, что некоторые исследователи даже выделяют ее в отдельную *психологическую школу управления* [14, с. 20]. В любом случае, считать или не считать концепцию А. Маслоу отдельной школой – остается на совести исследователя. Иерархия потребностей А. Маслоу является важным аспектом понимания механизмов стимулирования персонала в управлении. Например, если заработная плата у работника не позволяет удовлетворить даже базовые физические потребности в пище и жилье – стоит ожидать, что материальное стимулирование окажет на данного рабочего наибольшее влияние. В то же время, если работа уже позволяет удовлетворить все низшие потребности индивида – стоит применять иные виды стимулирования, например, основанные на высших потребностях в уважении и самоактуализации.

Отличительной чертой школы «человеческих отношений» является анализ на уровне малых групп, а еще чаще на уровне индивидов.

Математическая школа менеджмента (школа количественных методов и системного подхода).

Главные представители: Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер.

Математическая школа управления сформировалась в начале

40-х гг., при управлении войсками во время 2-й мировой войны. Затем опробованные количественные методы трансформировались применительно к управлению гражданскими организациями.

Математическая школа характеризуется использованием в менеджменте исследований операций и моделирования.

Исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации, связанное с разработкой модели ситуации.

Модель – это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет её абстрактно, что облегчает понимание сложностей реальности, позволяет сосредоточиться на ключевых вопросах проблемы.

Ключевой характеристикой этой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными показателями. Также в рамках этой школы получает развитие системный подход к проблемам менеджмента на основе системного анализа.

Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие ЭВМ. ЭВМ позволили исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и являются более точными.

Влияние школы количественного подхода было значительно меньше, чем влияние других школ отчасти потому, что лишь небольшое число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами, которые являются предметом исследования операций.

В настоящее время положение изменилось, всё больше организаций используют количественный подход вкупе с использованием компьютерных технологий [16 с. 10–13].

Контрольные вопросы:

1. Сколько выделяют управленческих революций?
2. Перечислите самые известные академические школы менеджмента.
3. В чем заключаются основные положения научного менеджмента по Ф. Тейлору?

4. Какие принципы характерны для административной школы управления?

5. Каких представителей школы человеческих отношений вы знаете?

6. Какие недостатки выделяют у школы человеческих отношений?

7. Какие особенности можно отметить у математической школы менеджмента?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 2.

2. Используя литературу и информационные ресурсы, подготовьте устный *научный доклад* длиной 5-7 минут об особенностях управления до промышленной революции (до XVIII века), например, «Менеджмент в средневековье» или «Менеджмент в Древнем Египте» и т.д.

Основная литература по теме:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 672 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы / А.Д. Зарецкий. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 192 с.

2. Зарецкий А.Д. Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.

3. Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

4. Парахина В.Н. Основы теории управления: / В.Н. Парахина [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 558 с.

Тема 3. Социальная работа как организационная система

План:

- 3.1 Теория организации в системе научных знаний.
- 3.2 Внутренняя и внешняя среда организации.
- 3.3 Типы организационных структур в социальной работе.

Цель изучения темы: изучение темы позволяет познакомиться с теорией организации и взглянуть на социальную работу как организованную систему.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 3 излагается на лекциях. План к теме 3 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 3.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 3, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 3. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 3.

3.1 Теория организации в системе научных знаний

«Любое общество – это совокупность многочисленных организаций» (А.Д. Зарецкий) [14, с. 26]. Наиболее распространенным

видом социальных систем, которые формируются и сознательно создаются людьми в процессе своей жизнедеятельности, являются хозяйственные и общественные организации. Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий социальных наук.

Организация – это группа людей, состоящая из двух или более индивидов, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Организации – это государственные учреждения, фирмы, общественные организации. Организация это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не может существовать без общества и общество не может существовать без организаций, которые оно создает ради своего существования. Но, являясь самостоятельной подсистемой общества, организация имеет свои характеристики, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет обществу определенные требования.

Изучение характеристик организаций необходимо, поскольку они являются специфическими чертами строения организации. Эти характеристики описывают организации подобно личностным или физическим чертам, описывающим отдельных людей. *Общие характеристики организаций:*

1. Ресурсы: трудовые, финансовые, материальные, технологические и информационные.

2. Зависимость от внешней среды. Организации зависят от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей.

3. Горизонтальное разделение труда. Всю имеющуюся работу разделяют на составляющие компоненты.

4. Подразделения. Посредством горизонтального разделения труда образуются подразделения, выполняющие конкретные специфические задания.

5. Вертикальное разделение труда. Разделение работы на составляющие части требует координации деятельности. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

3.2 Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. К основным внутренним переменным, требующим внимания руководства, относятся: цели, структура, задачи, технология и люди (М.Х. Мескон).

1. Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В процессе управления организацией цели выполняют ряд существенных функций. Цели призваны отражать основные направления деятельности организаций и конкретизировать, уточнять их работу относительно каждого этапа их функционирования. В специальной литературе цели классифицируются по разным основаниям.

2. Структура. Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Подразделения – это функциональная область, т.е. конкретная работа, которую выполняет данное подразделение для организации в целом. Например, структура управления социальной защиты населения конкретного города включает несколько функциональных областей, т. е. подразделений, которые обеспечивают социальную защиту населения, проживающего в отдельных районах города.

3. Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Конкретные задачи включены в должностные инструкции специалистов. Считается, что если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно

4. Технология – средство преобразования сырья, будь то люди, информация или физические материалы, в желаемый результат. *Технологии, применяемые в социальной работе, – адаптация, реабилитация, обеспечение, страхование, обслуживание, помощь, поддержка и др.*

5. Люди. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход

[26, с. 88–111].

Внешняя среда организации

Руководитель обязан уметь выявлять существенные факторы внешнего окружения, которые повлияют на его организацию. Руководитель должен реагировать на те факторы, от которых зависит успех организации. Внешние факторы бывают 2 видов: прямого и косвенного воздействия на организацию.

Согласно Элбингу, среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К ним относятся: поставщики ресурсов, трудовые ресурсы, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты, профсоюзы.

К факторам среды косвенного воздействия относятся те, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно–технический прогресс, социокультурные и политические изменения, международные события [26, с. 112–140].

3.3 Типы организационных структур в социальной работе

Сегодня существуют социальные службы следующих организационно-правовых форм: *государственные, коммерческие, смешанные, благотворительные, религиозные и общественные.*

Также существуют общепрофильные и специализированные социальные службы.

К *общепрофильным* относятся учреждения, открываемые для обслуживания жителей определенного территориального формирования или любой территориально-административной единицы (микрорайона, поселка, муниципалитета и т.п.). Находясь максимально близко к месту жительства людей, они преследуют цель оказывать первичную социальную поддержку всем нуждающимся, обратившимся за помощью.

Преобладающей моделью общепрофильных социальных служб в настоящее время являются центры социального обслуживания (ЦСО), где, как правило, имеются отделения социальной помощи на дому, дневного пребывания, срочной социальной помощи. Кроме того,

к общепрофильным учреждениям можно отнести территориальные центры социальной помощи семье и детям, дома милосердия, комплексные центры социального обслуживания и др.

К *специализированным* относятся учреждения, обслуживающие определенные группы населения (пожилых людей, одиноких, инвалидов, мигрантов и т.п.) или оказывающие специфические услуги правового, психолого-педагогического, медицинского характера. Среди них встречаются такие учреждения:

- социально-реабилитационные центры;
- центры помощи детям, оставшимся без попечения родителей;
- социальные приюты для детей и подростков;
- центры экстренной социальной помощи по телефону;
- центры (отделения) социальной помощи на дому;
- дома ночного пребывания;
- специальные дома для одиноких престарелых;
- стационарные учреждения социального обслуживания;
- геронтологические центры и др.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организация?
2. Какие выделяют характеристики организаций?
3. Какие переменные существуют во внутренней среде организации?
4. Какие выделяют факторы воздействия внешней среды на организацию?
5. Какие организационно-правовые формы организационных структур в социальной работе вы можете выделить?
6. Какие учреждения социальной работы относятся к общепрофильным?
7. Какие бывают специализированные учреждения социальной работы?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 3.

2. Используя литературу, сеть Интернет и прочие доступные вам ресурсы, возьмите любое учреждение социальной работы в вашем регионе и подготовьте по нему устный *научный доклад* длиной 5-7 минут, который включает ответы на следующие вопросы: Что представляет собой данная организация? В общих чертах какие у этой организации: цели, задачи, структура? Какие использует технологии социальной работы? Сколько людей работает?

Основная литература по теме:

1. Парахина В.Н. Теория организации: учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. – М.: КноРус, 2014. – 355 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Daft R.L. Management / R.L. Daft. – London: Cengage Learning, 2010. – 668 p.

2. Бондаренко В.В. Менеджмент организации: введение в специальность: учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. – М.: КноРус, 2010. – 231 с.

3. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 144 с.

4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 672 с.

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

6. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Инфра-М, 2008. – 736 с.

Тема 4. Коммуникация в управлении. Коммуникационный процесс и управленческое решение

План:

- 4.1 Значение информации в управленческом процессе.
- 4.2 Виды коммуникаций в управлении.
- 4.3 Этапы коммуникационного процесса.
- 4.4 Управленческое решение и его место в коммуникационном процессе.

Цель изучения темы: изучение темы позволяет осознать роль коммуникации в управленческом процессе и выработке управленческих решений.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 4 излагается на лекциях. План к теме 4 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 4.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 4, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 4. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 4.

4.1 Значение информации в управленческом процессе

Руководители от 50 до 90 процентов своего рабочего времени тратят на совещания, встречи и т.д. – на процесс обмена информацией. Деятельность современного руководителя немислима без общения с подчиненными, коллегами и вышестоящими руководителями. Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и в процессах принятия решений. Обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности. Поэтому коммуникации и принятие решений называют связующими процессами.

Большинство теорий руководства базируется на потреблении и использовании информации. П. Друкер определяет современного менеджера как «работника знания», полагая, таким образом, что информация является его главным ресурсом. Целью управления в сфере социального обслуживания является успешная работа организации по обслуживанию клиента. Специалисты по социальной работе разрабатывают программы, распоряжаются людьми, ресурсами, а также информацией.

Умелые систематизация и распространение информации придают необходимую энергию и мотивацию действиям, помогают сориентировать персонал на такие виды деятельности, которые увеличат эффективность труда и улучшат его организацию. Информация – это инструмент, посредством которого организация может улучшить свою работу. Для этого необходимо:

- 1) способность персонала на всех уровнях аккуратно и своевременно собирать, хранить и предоставлять информацию о текущей работе;
- 2) возможность доступа к информации, способной повлиять на выбор управленческого решения;
- 3) способность информации побудить персонал изменить свое поведение, если это необходимо.

Первый элемент – это, по существу, вопрос обеспечения исходной информацией о реальных проблемах, которые необходимо решить. Проблемно-ориентированная исходная информация необходима для предотвращения организационных кризисов, нормальной работы персонала и последовательного исполнения

программы.

Второй элемент включает в себя доступ к информации, помогающей решить проблему. Она может включать в себя, информацию об успешных социальных программах, эффективной практике управления, программах подготовки персонала или административных инструкциях. Источники такой информации – от коллег и подчиненных до журнальных статей, публицистики, правительственных постановлений и исследовательских отчетов.

Третий элемент – это непосредственно роль специалиста. Во многих случаях успешная деятельность обуславливается не столько информацией, как таковой, а способностью специалиста «переваривать» информацию. Например, проведенное исследование служащих государственных учреждений выявило, что 44% респондентов целенаправленно отбирали информацию, имеющую отношение к проблемам, по которым им было необходимо принимать решения [16, с. 26–27].

4.2 Виды коммуникаций в управлении

Какие же виды коммуникаций выделяют в процессе управления?

1) *Коммуникации между организацией и ее средой.* Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. Посредством рекламы, продажи товара или услуги организация вступает в общение со своим потенциальным или реальным клиентом. То же происходит и тогда, когда она закупает необходимые ей для производства ресурсы, когда берет деньги в банке, финансируется из бюджета, платит налоги и др. Организации подчиняются государственному регулированию, уделяют внимание созданию определенного «имиджа» своей организации на местном или общенациональном уровне.

2) *Коммуникации внутри организации* бывают двух видов: горизонтальными и вертикальными. Горизонтальные коммуникации обеспечивают обмен информацией между подразделениями одного уровня для взаимной координации их действий. Вертикальные коммуникации – когда происходит обмен информацией с уровня на уровень. Когда информация двигается сверху вниз, т.е. с высших уровней управления на низшие, говорят о вертикальной коммуникации

по нисходящей. Так, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, конкретных заданиях, об изменениях. Это могут быть приказы, циркуляры, рекомендации, распоряжения. В случаях, когда информация движется снизу вверх, то это коммуникации по восходящей. Руководству направляются отчеты, предложения. Эффективность горизонтальных и вертикальных коммуникаций внутри организации различна. У горизонтальных она достигает 90% , так как люди, работающие на одном уровне, лучше знают и понимают проблемы друг друга. При движении информации по нисходящей (сверху вниз) потери могут достигать 80%. Так от руководителя высшего уровня до руководителя среднего звена доходит всего 40% информации, а до работников – не более 30%. Хуже положение складывается при движении информации по восходящей (снизу вверх). Здесь потери составляют 90% и выше. Тем не менее, на сегодняшний день вертикальные коммуникации являются основными, на их долю выпадает 2/3 информационного обмена.

Коммуникации могут быть *формальными* и *неформальными*. Формальными коммуникации считаются, когда обмен информацией происходит между лицами, занимающими те или иные официальные должности. Это приказы, инструкции, отчеты. Неформальные коммуникации основаны на личных отношениях. Неформальный обмен информацией осуществляется посредством слухов (Кит Дэвис). Этот канал работает оперативно. Если информация не окрашена личными эмоциями, то степень ее надежности может достигать 80%. Этим каналом часто пользуются официальные лица, например, когда нужно осторожно подготовить людей к грядущим переменам.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

1. изменения в структуре организации;
2. грядущие перемещения и продвижения по службе;
3. подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
4. предстоящие сокращения работников;
5. новые меры по наказаниям за опоздания;
6. кто кого ждет после работы.

Итак, коммуникации бывают: между организацией и ее

средой, внутри организации – горизонтальные и вертикальные (по нисходящей и восходящей вертикали), формальные и неформальные.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. В процессе обмена информацией выделяют 4 основных элемента:

1. отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее (передает сообщение о событиях или о целях);

2. сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов (выраженная в цифрах, словах, жестах);

3. информационный канал – средство передачи информации (телефон, письмо, электронная почта, радио);

4. получатель – тот, кому предназначена информация, и кто может принять ее и использовать [16, с. 27–28].

4.3 Этапы коммуникационного процесса

Для того, чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, необходимо знать о стадиях данного процесса. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

1. *Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Бывают случаи, когда обмен информацией обрывается на первом этапе.

2. *Кодирование и выбор канала.* Прежде чем передать идею, отправитель ее кодирует, используя при этом слова, интонацию, жесты. Информация кодируется так, чтобы она была понятна получателю. Отправитель выбирает канал передачи информации. Он должен быть совместимым с типом символов, которые использованы для кодирования. Рекомендуют не ограничиваться одним каналом. Желательно использовать два или большее число каналов (одновременное использование средств устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем обмен только письменной).

3. *Передача.* На третьем этапе отправитель передает идею или информацию. Здесь речь идет только о физической передаче

сообщения. Однако многие люди по ошибке принимают передачу за сам процесс коммуникаций. Необходимо знать, что передача является одним из этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до получателя.

4. *Декодирование*. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют такое же значение для получателя, то получатель будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировал идею. Если реакции на идеи не требуется, то процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

С точки зрения руководителя, обмен информацией считается эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, т.е. произвел действия, которых ждал от него отправитель. Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией. Обратная связь необходима и для того, чтобы подавлять шум. Шумом называют то, что искажает смысл. Источниками шума могут быть: язык, различия в восприятии, организационном статусе. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе коммуникационного процесса происходит искажение смысла.

Любому руководителю крайне важно иметь надежную систему неформальных коммуникаций, по которой он сможет получать необходимую информацию гораздо быстрее и в больших объемах, чем по официальной системе. Это позволяет выигрывать время и более оперативно принимать необходимые решения. Нужно помнить, что подчиненные значительную часть информации могут утаивать и для того, чтобы «не выносить сор из избы», и для того, чтобы не принести плохую весть. Поэтому руководитель должен регулярно обходить организацию, вести неофициальные разговоры, налаживать контакты, поощрять поступление любых сведений.

При осуществлении межличностных коммуникаций возможны различные преграды.

1) *Преграды, обусловленные восприятием*. Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия. Люди реагируют не на то, что происходит в их окружении на самом деле, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет влияющих на восприятие

факторов не позволит снизить эффективность коммуникаций. Руководитель сможет своевременно устранить преграды, обусловленные восприятием. Возможно возникновение преград по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди интерпретируют информацию по-разному в зависимости от опыта. Различие между основами суждений возникает от различий интересов, потребностей, эмоционального состояния.

2) Также существуют *преграды, обусловленные социальными установками людей* (неудачный опыт общения с отдельными работниками или отделами).

3) *Семантические преграды*. Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Цель коммуникаций – обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена. Семантические преграды часто становятся причиной неверного понимания. Например, руководитель говорит подчиненному, что отчет представляется адекватным, т.е. достаточен по содержанию и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения. Значение символа выявляется через опыт и изменяется в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ.

4) *Невербальные преграды* – это любые символы, кроме слов. Обмен взглядами, выражение лица, поза, жесты, интонация. Согласно исследованиям, 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% – через интонации и модуляции голоса. И только 7% остается словам. Таким образом, то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Плохая обратная связь или ее отсутствие может быть ограничителем эффективности межличностного обмена информацией. Обратная связь дает понять отправителю, что полученная информация истолкована правильно [26, с. 166–180].

Для совершенствования коммуникаций в организации необходимо регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях должны представлять потребности в информации как свои собственные, так и своих начальников, коллег и

подчиненных. Посредством управленческих действий, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для того, чтобы обсудить перемены и др. проблемы. Можно такие встречи проводить периодически. Необходимо создавать в организации системы обратной связи – перемещать людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Или проводить опрос работников (четко ли доведены цели, получают ли они точную и своевременную информацию и др.). Системы сбора предложений – разработаны для поступления информации снизу вверх (ящики для предложений). Информационные бюллетени, публикации, видеозаписи организации. Современные информационные технологии – электронная почта, чаты, мессенджеры (можно направить сообщение любому работнику в организации).

4.4 Управленческое решение и его место в коммуникационном процессе

Ильин Г.Л. утверждает, что отличие управленческого решения от решения в повседневной жизни состоит в том, что управленческое решение осуществляется в условиях организации, создаваемой для выполнения определенной целевой функции, например выпуска продукции или выпуска специалистов. Эта целевая функция, определяющая смысл существования данной организации, обуславливает и решение всех задач, возникающих в процессе управления организацией. Из этой основной особенности выводятся и все остальные:

– заданность принимаемого решения. Работник, включенный в организацию, занимающий в ней определенное положение, находит в готовом виде не только цели, средства и способы решения возникающих задач, но, как правило, даже и мотивацию, определяющую смысл его деятельности. К тому же большая часть решений, принимаемых работником, оказываются достаточно жестко детерминированными если не собственными его прошлыми решениями, принятыми ранее, то, во всяком случае, решениями, принятыми вышестоящим руководством.

– выработка и организация исполнения управленческого

решения представляют собой не просто мыслительный процесс, но социальную деятельность, предполагающую участие многих людей, разделение функций между ними, организацию коммуникации и прохождение ряда временных этапов в процессе разработки решения.

– зависимость от субъективных источников информации. Представление о возникшей управленческой задаче, условиях и средствах ее разрешения, которое формируется у лица, принимающего решение, в значительной степени определяется той информацией, которую ему сообщают другие лица по его запросу, распоряжению или просьбе. Эта информация так или иначе отражает мнение или отношение лица, сообщающего или передающего информацию.

– ответственность за последствия принимаемого решения. Всякое управленческое решение, являясь составной частью процесса управления организацией, связанного с распределением материальных и финансовых ресурсов, и представляя собой не только мыслительный, но и социальный акт, предполагает ответственность за результаты и последствия. Поэтому руководитель может передать своим подчиненным все процедуры, связанные с подготовкой, поиском, выработкой и реализацией решения, но принятие решения и ответственность за его последствия остаются прерогативой, т.е. исключительным правом, руководителя.

– влияние «человеческого фактора». Управленческое решение является моментом социального управления, а это означает, что объектом управления являются системы, включающие людей. В связи с этим управленческое решение принимается и реализуется в условиях сильной обратной связи, как положительной, так и отрицательной, т.е. управляющий сам подвергается серьезным воздействиям со стороны объекта управления. Положительная обратная связь проявляется в форме одобрения, поддержки, требований ускорить дело; отрицательная обратная связь может проявиться в форме критики, ставящей под сомнение правильность принятого решения или сводящей на нет усилия по его реализации.

Основные *этапы* подготовки и реализации управленческих решений:

1. Сбор необходимой информации.

На этапе сбора информации происходит предварительное

накопление нужных сведений о деятельности организации, а также всех факторах и показателях, которые нужно будет учесть при поиске и принятии управленческого решения.

2. Поиск решения.

Поиск решения может осуществляться тремя принципиально различными способами. В случае, если лицо, принимающее решение, располагает всей необходимой информацией, способами ее переработки и достаточным временем для ее изучения, поиск решения может вестись *аналитическим путем*, т.е. путем последовательного выявления, рассмотрения и сопоставления всех возможных вариантов с учетом последствий ее реализации. В том же случае, если информация неполная или нет времени для ее анализа, т.е. в условиях дефицита времени и избытка информации, используется *вероятностная оценка событий*. Наконец, на основе минимальной поступившей или имеющейся информации и большого опыта, иначе говоря, на основе минимальной апостериорной и максимальной априорной информации осуществляется *интуитивный поиск решения*. Интуитивный поиск предполагает глубокое понимание событий и использование неосознаваемых и неформализуемых, так называемых эвристических способов переработки информации. Решение основывается на внутреннем убеждении.

3. Принятие решения.

На этапе принятия решения происходит обоснование найденного решения, либо, если решений несколько, выбрать какое-то одно, взвесив достоинства и недостатки каждого.

4. Организация исполнения.

После принятия решения наступает этап его реализации. Основные задачи этого этапа – подбор исполнителей, распределение функций и формирование мотивации у исполнителей.

5. Контроль за исполнением решения

После подбора исполнителей управленческого решения необходимо проконтролировать точность и своевременность его выполнения.

Описанные выше основные этапы процесса принятия управленческого решения соответствуют лишь некоторой логической схеме этого процесса. У одних авторов можно найти значительно

большее число этапов, другие сокращают их до трех, объединяя сбор информации и поиск решения. В реальной управленческой деятельности меняется не только число этапов, но и сама их последовательность: принятое решение может потребовать пересмотра и сбора дополнительной информации, поиск решения может начаться прямо с организации исполнения в том случае, если решение принято ранее, на другом уровне управления или предписывается приказом или инструкцией [17, 149–164].

Так мы видим, что каждый из этапов в практике решения управленческих задач не является четко определенным. В наибольшей степени это относится к этапу контроля исполнения, который может осуществляться и в начале, и в процессе, и в конце выработки решения и его реализации: все зависит от формы или вида контроля.

Таким образом, мы видим, что каждый этап выработки управленческого решения является тесно интегрированным в коммуникационный процесс в организации и преграды, мешающие коммуникации, могут помешать выработке и реализации адекватного управленческого решения на каждом его этапе.

Контрольные вопросы:

1. Сколько рабочего времени руководители тратят на коммуникацию?
2. Какие виды коммуникаций в управлении вы можете назвать?
3. Что такое коммуникационный процесс?
4. Перечислите этапы коммуникационного процесса.
5. Укажите основные преграды, возникающие при осуществлении межличностных коммуникаций.
6. Чем управленческое решение отличается от решения в повседневной жизни?
7. Перечислите этапы подготовки и реализации управленческих решений.

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану

к теме 4.

2. Используя личный опыт, опишите реальными примерами из жизни каждый из видов преград, возникающих в процессе межличностной коммуникации.

Основная литература по теме:

1. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб: Знание, ИВЭСЭП, 2004. – 495 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015.– 354 с.

2. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 144 с.

3. Ильин Г. Л. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин. – М.: Академия, 2005. – 192 с.

4. Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 672 с.

6. Парахина В.Н. Основы теории управления: / В.Н. Парахина [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 558 с.

Тема 5. Власть, влияние и лидерство. Стили управления

План:

5.1 Формы власти и влияния. Основные понятия.

5.2 Стили управления.

Цель изучения темы: изучение темы позволяет осознать различие между категориями власти, влияния и лидерства, а также познакомиться с различными стилями управления, выделяемыми в управленческих науках.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 5 излагается на лекциях. План к теме 5 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 5.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 5, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 5. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 5.

5.1 Формы власти и влияния. Основные понятия.

Руководство в организации – это существующий компонент эффективного управления. Для нас интересен руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими

подчиненными. Его цель – влиять так, чтобы подчиненные выполняли работу, порученную организации. К сожалению, эффективные лидеры не всегда являются одновременно эффективными руководителями. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он влияет на других. Очень подробно категории власти и влияния рассматриваются в соответствующих разделах признанной совместной работы М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента».

Власть – это возможность влиять на поведение других. Реализация власти обычно связана с трудностями, поскольку руководитель, каким бы самостоятельным не казался внешне, на деле зависит от огромного количества людей и жизненных обстоятельств.

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть разнообразными: четкие указания, уговоры, угрозы, просьба, подкуп, требование.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Власть и влияние – инструменты лидерства – это средства, при помощи которых руководитель разрешает проблемные ситуации. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, то он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения, и достижения целей через других людей. Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации. Сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти. Научные исследователи подтвердили, что подчиненные обладают властью. Руководитель зависит от подчиненных в таких вопросах, как необходимая информация для принятия решений, неформальные контакты с людьми в других подразделениях. Существует следующая классификация источников власти:

- 1) *власть, основанная на принуждении*, влияние через страх.

Человек ощущает страх, когда напрямую угрожают его потребности выживания или защищенности. Множество потребностей удовлетворяется именно на рабочем месте. Появляется страх потерять работу, намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий, понижение в должности;

2) *власть, основанная на вознаграждении*, влияние через положительное подкрепление. Подчиненный позволяет властвовать над собой и делать то, что добивается от него руководитель, но в обмен на вознаграждение. Чтобы повлиять на поведение исполнителя, вознаграждение должно быть ценным для него;

3) *законная власть, влияние через традиции*. В основе лежит формальное положение руководителя в иерархии, в силу которого подчиненные обязаны выполнять его распоряжения. Эта форма власти будет действенной только при условии, что подчиненный усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить потребности в защищенности и принадлежности. (Влияние через традиции основывается на вере в ценности и авторитет руководителя).

4) *власть примера, влияние с помощью харизмы*. Харизма – это власть, построенная на силе и привлекательности личных качеств и способностей руководителя, в силу которых он становится лидером. На подсознательном уровне подчиненные ожидают, что выполнение того, что требует руководитель, сделает их похожими на него или хотя бы вызовет уважение окружающих.

5) *власть эксперта, влияние через разумную веру*. Власть основывается на разумной вере в знания и компетенцию руководителя. Эта форма власти менее устойчивая, чем власть, основанная на примере. Завоевывается она намного медленнее, ведь для того, чтобы убедиться в руководителе, нужно немало времени.

К современным формам влияния относится *убеждение и участие*. Коллектив может достичь поставленных целей с большей вероятностью и с меньшими издержками, если мнения членов коллектива о необходимости достижения цели и об используемых средствах совпадают с мнением руководителя. Таким образом, убеждение становится одним из важнейших методов управления.

Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель, в свою очередь, испытывает потребность в знаниях и авторитете, то сила влияния путем убеждения возрастает. Поскольку убеждение представляет собой влияние, то при его использовании необходимо учитывать, что влиять можно только на того, кто открыт для этого влияния.

Как любой другой метод управления, убеждение имеет свои *преимущества и недостатки*. К недостаткам относится:

1. медленное воздействие на подчиненного – для того, чтобы кого-либо убедить в чем-либо, требуется затратить времени больше, чем на подготовку приказа. Для того, чтобы склонить его к мнению руководителя, необходима планомерная и часть долговременная работа;

2. неопределенность – ни один руководитель, использующий убеждение, не может быть полностью уверен в том, что подчиненный, даже согласившись с ним, сделает то, что от него требуется;

Влияние через *участие* (привлечение) работников в управлении. Руководитель направляет усилия исполнителя в нужном направлении, предоставляя ему необходимую информацию, помогая советом и реальным делом. При этом оба как бы объединяются для достижения единой цели, в которую искренне верят. Люди, вдохновленные потребностями высокого уровня (самовыражения и успеха), работают усерднее на ту цель, которая была сформулирована с их участием [26, с. 463–484].

Подытоживая вышеозначенное, краткое отличие «руководителя» от «лидера» можно сформулировать так: руководитель оказывает управленческое воздействие, опираясь более на формальные методы и собственное руководящее положение, лидер оказывает воздействие, опираясь более на неформальные методы и собственный авторитет. При этом роли «руководителя» и «лидера» могут совмещаться в лице одного

и того же человека в одной и той же группе, но исполняться им в разных пропорциях. Так формальный руководитель может быть сильным лидером и опираться в процессе руководства в основном на убеждение и авторитет, а не на распоряжения и приказы. В этом плане лидерство выступает в качестве дополнительного личностного качества руководителя, обеспечивающего ему большую свободу в выборе управленческого воздействия на подчиненных. К тому же остается формальная сторона вопроса. Так, в частных организациях большая часть управления сегодня акцентируется на лидерстве и способах его эффективного применения. В государственных организациях с высоким уровнем формализма и бюрократии лидерские методы зачастую ограничены необходимостью соблюдения многочисленных нормативов и законопроектов, хотя лидерство все еще может оставаться значительным подспорьем в таких случаях, поддерживая мотивацию и моральный дух коллектива. Например, в государственных учреждениях методы воздействия на подчиненных очень жестко ограничены законодательством, как в плане наказаний, так и поощрений. В случае возникновения срочного важного проекта с ограниченными сроками появляется необходимость привлечения сотрудников в сверхурочной работе. Если в частных коммерческих организациях система премирования за сверхурочную работу может быть развита очень широко, в государственной организации руководителю потребуются развитые способности лидера, чтобы убедить коллег выполнить дополнительную работу, которая пойдет на пользу всей организации.

5.2 Стили управления

Стиль управления – это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. На основании общих черт стилей разных руководителей проводят классификацию стилей. В последнее время в теории стилей выделяют два сложившихся подхода:

– *традиционная классификация стилей*, в которой выделяются авторитарный, демократический, либеральный и иногда некоторыми исследователями добавляется бюрократический стили управления;

– классификация стилей по степени сосредоточения внимания руководителя на производстве и персонале.

Традиционная классификация стилей управления: директивный, коллегиальный и попустительский стиль.

1. *Директивный (авторитарный)* стиль предполагает, что решения принимаются единолично. Их реализация осуществляется под личным контролем руководителя. Он стремится быть в курсе всех дел до последней мелочи, поскольку полностью несет ответственность за все происходящее в коллективе. Руководитель к людям строг, требователен, порой жесток, но справедлив. Любит дисциплину, точность, аккуратность, исполнительность, распоряжения (указания) отдаются в приказной форме, деловым, строгим тоном, кратко, ясно. Основные методы в работе с людьми – принуждение, внушение, личный пример.

2. *Коллегиальный (демократический)* стиль характеризуется тем, что планирование дел и выработка решений осуществляются сообща, путем обсуждения. Их реализация поручается отдельным исполнителям вместе с передачей ответственности за их выполнение. О ходе выполнения и возникающих затруднениях ответственные докладывают руководителю для согласования решения. В общении с людьми руководитель держится как первый среди равных, демократичен, прост, любит шутку, непринужденность отношений, приветствует инициативу, самостоятельность, развитие собственных идей и новые предложения. Распоряжения отдает в форме предложения, пожелания, даже совета. Тон товарищеский, благожелательный. Основные методы работы с людьми – убеждение, внушение.

3. *Попустительский (либеральный)* стиль характеризуется тем, что четкое планирование отсутствует, план меняется в зависимости от обстоятельств. Нет четкого закрепления функций и заданий за каждым исполнителем. Сотрудники сами определяют направление своей работы, согласуя его с руководителем и другими сотрудниками. Общение руководителя с сотрудниками свободное, отношения уважительные, держится с людьми как равный среди равных, предоставляет полный простор инициативе, творчеству, сводя руководство к минимуму и видя в этом залог продуктивной работы.

Эти три стиля руководства ведут свое происхождение от стилей лидерства, и в отношении лидера они действительно исчерпывают возможные позиции, определяющие его положение относительно группы. Однако, как замечает Г.Л. Ильин, руководитель отличается от лидера тем, что занимает промежуточное положение между двумя группами – руководимым коллективом и высшим руководством. Введение в схему отношений руководителя и коллектива нового элемента выявляет, по крайней мере, еще один вариант стиля руководства, получившего название *бюрократический* стиль. Для этого стиля руководства характерно то, что планы не разрабатываются, поскольку получают сверху. Их обсуждение сводится к уяснению и детализации. Существует жесткая регламентация работ и сроков их выполнения. Каждый занят своим делом и в установленном порядке периодически докладывает о ходе работы, часто в письменном виде. Отношения к сотрудникам сугубо деловые и формальные. Культивируются единая для всех дисциплина, порядок, строгое выполнение указов, распоряжений, в случае нарушений – письменное объяснение [17, 112–114].

Классификация стилей по степени сосредоточения внимания на производстве и персонале или руководство, сосредоточенное на работе и человеке.

Абсолютно «чистого» стиля руководства не существует. Для того, чтобы характеризовать то, что есть на самом деле, приходится совмещать ориентиры на производство и на человека. Учитывая это обстоятельство, американские ученые Р. Блейк и Дж. С. Моутон сконструировали «*управленческую решетку*», представляющую собой таблицу размером 9 на 9 позиций (рис. 1). По вертикали в ней отражены 9 степеней «заботы о человеке», а по горизонтали – столько же степеней «заботы о производстве».

В рамках этой классификации выделены следующие основные стили управления:

1,1 – нищета управления – когда руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным; занимает позицию стороннего наблюдателя; начинает проявлять активность только при возникновении угрозы собственному положению;

9,1 – власть руководителя – высокие требования по достижению

результатов сочетаются с низким уровнем заботы о персонале; такой руководитель строг и требователен к подчиненным, болезненно относится к критике с их стороны, принимает единоличные решения;

1,9 – организация «как загородный клуб» – когда минимальный интерес к производственной деятельности сочетается с максимально возможной заботой о подчиненных; такой руководитель основное внимание уделяет поддержанию дружеских отношений между сотрудниками, пусть даже в ущерб потребностям производства, он внимателен к людям, легко находит поддержку подчиненных, но не всегда – понимание со стороны вышестоящего руководства;

5,5 – «золотая середина» – когда сочетаются равномерная забота о производстве, и забота о людях, причем и то, и другое делается с неполной отдачей;

9,9 – работа командой – когда сочетаются максимально возможная забота о производстве, и забота о людях; такой руководитель стремится заинтересовать сотрудников в достижении целей организации, поощряет их участие во всех делах, что обеспечивает благоприятный морально–психологический климат и высокую эффективность работы; руководитель уверен в себе и всегда стремится к нововведениям [26, с. 496-498].



Рисунок 1. Управленческая решетка Блейка-Моутона

Контрольные вопросы:

1. Размежьте понятия «власти», «влияния» и «лидерства».
2. Какие формы власти вам известны?
3. Перечислите формы влияния в управлении.
4. Какие основные классификации стилей управления вы знаете?
5. Вспомните основные традиционные стили руководства в менеджменте.
6. Объясните суть «управленческой решетки» Блейка и Моутона.
7. Какой стиль управления считается наилучшим?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 5.
2. Используя опросник А.Л. Журавлева «Диагностика стилей руководства» (Приложение 1), ответьте на вопросы, представив, как, на ваш взгляд, повел бы себя в каждой представленной ситуации идеальный руководитель. Используя ключ к опроснику, определите свою склонность к стилям управления.

Основная литература по теме:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 672 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 144 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

Тема 6. Личность и авторитет руководителя. Формирование лидерства

План:

- 6.1 Личностные качества руководителя.
- 6.2 Формирование лидерства в развитии личности руководителя.

Цель изучения темы: изучение темы дает студенту возможность осознать качества личности, требуемые для успешного руководства, а также выделить перспективные направления для развития у себя навыков лидерства.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 6 излагается на лекциях. План к теме 6 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 6.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 6, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 6. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 6.

6.1 Личностные качества руководителя

Изучение личностных качеств и деятельности руководителя

является неотъемлемой частью науки менеджмента. В этом изучении можно выделить 4 основные направления.

1. *Рольное направление*, в рамках которого изучается собственно деятельность руководителя – те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте (Г. Минцберг).

2. *Личностное направление* («теории великих людей»), в рамках которого ученые пытаются установить личностные характеристики, присущие наиболее деятельным руководителям. Пик своего расцвета данное направление пережило в 30-50 годы XX века, когда разрабатывалась теория великих людей (лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, т.е. люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями).

3. *Поведенческое направление*, которое рассматривает манеру поведения руководителя в отношении подчиненных (его стиль управления).

4. *Ситуационное направление*, в рамках которого делаются попытки, во-первых, установить взаимозависимость эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля управления и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, определить степень адаптации разных руководителей к разным ситуациям [26, с. 489–491].

Одним из наиболее популярных сегодня методов начального воспитания и становления руководителя (и в то же время одним из самых доступных) остается развитие у индивида качеств или «признаков» руководителя. Согласно одному из опросов «Harvard Business Review» в 2010 году пяти известнейших в мире рекрутинговых агентств наиболее современными компаниями ценятся следующие качества руководителей:

1. *Лидерские задатки*. Это качество считается совершенно необходимым для всех руководителей, а не только для гендиректора. Какого рода лидерство требуется – в этом вопросе эксперты расходились, кто называл «вдохновляющее лидерство», кто «неавторитарное лидерство, соответствующее современным талантам руководителей», «ответственное» лидерство, «лидерство как сочетание искренности, уважения к другим и умения выстраивать доверие в коллективе», был

также вариант «стратегического лидерства». Упоминалось этическое лидерство. Некоторые эксперты отмечали, что тип лидерства определяется потребностями конкретной компании.

2. *Стратегическое мышление.* Часто упоминалось «стратегическое предвидение», способность мыслить стратегически и глобально. Подчеркивали также, что стратегическое мышление предполагает и способность осуществить видение или мечту (один респондент назвал это качество «исполнительской смекалкой», другой – «высоким стандартом работы»). Стратегическое мышление не тождественно знанию основ стратегического менеджмента. Скорее это умение «видеть игральную доску целиком, а не отдельные ходы», способность осознать целостную картину, а не концентрироваться на деталях.

3. *Технические и технологические навыки (профессионализм в сфере, в которой осуществляется руководство).* На третьем месте среди наиболее востребованных качеств руководителя упоминаются технические навыки, в особенности полная осведомленность в той конкретной области, которая находится в их компетентности – например, в сфере права, финансов или ИТ. В особенности респонденты выделяли техническую и технологическую грамотность (умение пользоваться техникой и программным обеспечением, применяемыми в организации). Например, в социальном учреждении это чаще всего будет персональный компьютер с операционной системой Windows и комплексом программного обеспечения Microsoft Office.

4. *Умение выстраивать отношения и создавать команду.* Многие консультанты высматривают в соискателях качества, способствующие организации идеальной команды: умение не просто собрать, но и возглавить людей, чтобы коллектив слаженно работал. «...Начальники не отсиживаются больше в кабинетах...». Проще говоря, речь идет об умении создавать благоприятный психологический климат в управляемом коллективе.

5. *Умение подать себя и общаться.* Все специалисты сошлись на том, что идеальный руководитель должен обладать даром убеждения и умением преподнести себя и свои идеи: «интеллектуальной способностью общаться с самым широким кругом заинтересованных лиц». Задача не из простых, ведь сейчас заинтересованных людей

гораздо больше, чем прежде. Чтобы убеждать самые разные аудитории, и осведомленные, и не владеющие информацией, внутри компании и вне ее, дружелюбно или скептически настроенные, требуется немалая гибкость ума и стиля, а также множество социальных навыков.

6. *Управление изменениями.* Повышается спрос на способность управлять изменениями – качество, которое до недавнего времени не пользовалось признанием и не ценилось как таковое. Специалисты по кадрам, принимавшие участие в опросе, отметили, что все чаще им поручают найти кандидата, который стал бы «двигателем перемен», мог осуществить «преобразования или реформы», сплотил бы команду для «решающих изменений». Один вдумчивый консультант сказал, что под «управлением изменениями» применительно к этой должности обычно понимается не столько готовность к радикальным, преобразующим всю компанию реформам, сколько способность постоянно жить в текучем и переходном состоянии.

7. *Честность.* Разумеется, честность нельзя назвать специальным навыком, но репутация человека, который всегда соблюдает этические нормы, ценится, по словам опрошенных экспертов, очень и очень высоко [11].

6.2 Формирование лидерства в развитии личности руководителя

На сегодня существует огромное количество различных школ и направлений в развитии личности руководителя («*управленческом коучинге*») или («*executive coaching*»). Одной из самых известных и влиятельных является школа С. Кови. Согласно его концепции, впервые подробно описанной в работе «Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности» (1989 г.), в современных направлениях исследований успешного лидерства можно выделить 2 основных подхода. Большинство современных усилий направлено на достижение кратковременных целей (условно назовем их *тактическими*, С. Кови называет данный подход «*Этика личности*»): сюда можно отнести и практики успешной подачи себя в обществе (чувство стиля, имидж, умение выступать публично и т.д.) и навыки влияния на людей, такие как риторика или нейролингвистическое

программирование. Но в то же время, все эти методики дают только кратковременный эффект, представляя из себя т.н. «социальный аспирин». Для достижения стойкого долговременного эффекта влияния на окружение необходимо *стратегическое* саморазвитие, которое С. Кови называет подходом «*Этика характера*» и разбивает на последовательное развитие в себе 7 навыков, действующих на постоянной основе (первые 3 из них посвящены достижению личной независимости, остальные же 4 касаются развития «созависимости» с окружающими, которая во многом определяет успешного лидера):

1. «*Будьте проактивны*» (несите ответственность за свои решения и не расплывайтесь на то, что уже случилось и не в вашей власти).

2. «*Начиная, представляйте конечную цель*» (начиная действие или дело, представляйте итоговый результат, к которому оно приведет или может привести).

3. «*Сначала делайте то, что нужно делать сначала*» (умение разделять приоритеты на «важное и срочное», «важное и несрочное», «неважное и срочное», «неважное и несрочное»).

4. «*Думайте в духе «выиграл-выиграл»*» (точнее, взаимодействие в стиле «выиграл-выиграл или не связывайся»).

5. «*Сначала старайтесь услышать, а потом быть услышанным*» (научитесь понимать ожидания, намерения, мотивы другого человека, прежде чем пытаться донести до него свои).

6. «*Достигайте синергии*» (стремитесь к творческому взаимовыгодному взаимодействию).

7. «*Затачивайте пилу*» (постоянно совершенствуйтесь в 4 измерениях – физическом, духовном, интеллектуальном и социально-эмоциональном) [21].

Безусловно, успешный лидер и руководитель должен одновременно быть как развитой высокоэффективной личностью, так и владеть тактическими приемами воздействия на окружение, арсенал которых включает умения самопрезентации и навыки оказания влияния на людей. Ведь сами по себе методы нейролингвистического программирования или приемы риторики являются всего лишь инструментом и могут применяться как во зло, так и во благо по отношению к объектам воздействия. Например, техники НЛП могут

одновременно использоваться мошенниками для обмана пожилых людей и в то же время применяться социальными работниками для скорейшего установления доверия с клиентами социальной работы.

В 1996 году подход С. Кови использовало руководство 82 из 100 крупнейших компаний США. Половина мировых корпораций из рейтинга Fortune Global 500 применяла метод С. Кови для развития сотрудников. В 2011 году его главная работа по развитию «7 навыков» была названа журналом TIME одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу [3]. Но является ли на текущий момент метод С. Кови актуальным? Сегодня на рынке существуют сотни работ, посвященных методам и путям развития личности. Но время показало, что такие фундаментальные концепции, как навыки построения человеческих отношений Д. Карнеги или развития высокоэффективной личности С. Кови не устаревают. Они могут приобретать новые внешние формы или приводиться в более удобоваримый вид, но суть остается той же. Такие современные бестселлеры, как, например, труд Дж. Шафера и М. Карлингса «Включаем обаяние по методике спецслужб» являются лишь новыми репрезентациями старых достижений «карнегианства», облеченными в более понятные формы и снабженными поясняющими графиками и иллюстрациями. Периодически различные исследователи пытаются спорить с устоявшимися концепциями, изобретают новые, обрушивают критику на «устаревшие», по их мнению, методики, но на практике многие ведущие западные вузы все еще опираются в преподавании управления на такие многовековые труды как «Государь» Н. Макиавелли и «Левиафан» Т. Гоббса [2].

Контрольные вопросы:

1. Какие основные направления выделяют в изучении деятельности руководителя?
2. Какие качества руководителя наиболее ценятся в современных организациях?
3. Как вы понимаете качество руководителя под названием «Лидерские задатки»?
4. Что такое «коучинг»?
5. В чем состоит подход С. Кови по формированию лидерства?
6. Перечислите навыки, развитие которых предполагает подход

С. Кови.

7. Нужны ли успешному лидеру тактические приемы воздействия на окружение, при условии развития в себе 7 навыков согласно концепции С. Кови?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 6.

2. Прежде чем начать управлять другими, следует научиться управлять собой. А качественное управление невозможно без предварительного планирования. Используя нижеприведенный шаблон (табл. 3), составьте собственный *план саморазвития на ближайшие 12 месяцев*, включающий достижение целей на следующих уровнях: *физический* (например, достичь определенного режима дня/режима питания/заняться определенным видом спорта/избавиться от вредной привычки и т.д.), *социально-эмоциональный* (например, научиться ладить с близкими/освоить публичные выступления/сформировать собственный имидж/научиться составлять резюме для устройства на работу/освоить методы психологического воздействия на людей и т.д.), *интеллектуальный* (например, начать изучать новый язык/научиться играть в восточную игру «го»/повысить компьютерную грамотность/пройти курсы повышения квалификации и т.д.) и *духовный* (например, научиться бороться с собственными завистью или ленью/научиться практике «осознанности»/перестать постоянно сплетничать об окружающих/освоить техники быстрого самоуспокоения с помощью дыхания/научиться давать себе установки с помощью самогипноза и т.д.). Каждая цель в плане должна быть реально достижимой в обозримые сроки и иметь четкий способ достижения (например, «*записаться в спортивный клуб*» или «*пройти видеокурс*» или «*проделать цикл упражнений, содержащихся в книге Х*» или «*взять участие в тренинге Y*» и т.д.). Число целей на каждом уровне произвольно, но в сумме годовой план должен содержать не менее 12 целей для достижения. Отметьте для себя, какие из поставленных целей прямо помогут вам развить

в себе качества руководителя, а какие - косвенно способствуют личностному росту. Начните достижение каждого пункта плана и регулярно проверяйте прогресс его выполнения. Для удобства целесообразно повесить распечатанный план на стене или установить его на рабочем месте, регулярно делая пометки и исправления. В процессе работы допускаются определенные корректировки плана в связи с изменением обстоятельств, это нормальная практика и для планирования в организациях.

Таблица 3.

Годовой план саморазвития студента

Уровни	Цели	Способ достижения	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1. Физический	1.1 ...			
	1.2 ...			
	1.3 ...			
	1.4 ...			
2. Социально-эмоциональный	2.1 ...			
	2.2 ...			
	2.3 ...			
	2.4 ...			
3. Интеллектуальный	3.1 ...			
	3.2 ...			
	3.3 ...			
	3.4 ...			
4. Духовный	4.1 ...			
	4.2 ...			
	4.3 ...			
	4.4 ...			

Основная литература по теме:

1. Холл М. Полный курс НЛП / М. Холл, Б. Боденхамер. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. – 635 с.
2. Шафер Дж. Включаем обаяние по методике спецслужб / Дж. Шафер, М. Карлинс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 334 с.

3. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком. Психология манипулирования / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2005. – 816 с.

4. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С.Р. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 374 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Daft R.L. Management / R.L. Daft. – London: Cengage Learning, 2010. – 668 p.

2. Гройсберг Б. 7 главных качеств хорошего руководителя [Электронный ресурс] / Б. Гройсберг. – Harvard Business Review Россия, 2014. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600>

3. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт, П. Лейн. – М.: Эксмо, 2007. – 478 с.

4. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 144 с.

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 672 с.

6. Питерс Т. Основы. Лидерство / Т. Питерс. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 161 с.

Тема 7. Администрирование в социальной работе

План:

- 7.1 Понятие «администрирование» в контексте управления.
- 7.2 Административные методы в социальных службах.
- 7.3 Административные полномочия.

Цель изучения темы: изучение темы дает базовое понимание сути администрирования в социальных учреждениях, административных методов и административных полномочий.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 7 излагается на лекциях. План к теме 7 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 7.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 7, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 7. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 7.

7.1 Понятие «администрирование» в контексте управления

В социальных науках администрацией принято называть любую крупномасштабную организацию профессиональных служащих, чья

основная обязанность состоит в том, чтобы реализовывать политику тех, кто принимает решения. *Администрация* – это рациональная система или организованная структура, предназначенная для квалифицированного и эффективного исполнения общественной политики и имеющая достаточно строгую иерархию власти.

В узком смысле администрирование означает профессиональную деятельность чиновников, направленную на осуществление решений руководства.

В широком смысле администрирование – это не только профессиональная деятельность чиновников, но и вся система административных институтов с достаточно строгой иерархией.

В процессе административного управления совершаются такие управленческие действия: *предвидеть, прогнозировать, анализировать, планировать, решать, организовывать (разрабатывать и внедрять) приказывать, давать указания, ставить задачи, координировать, контролировать.*

В рамках административного управления люди рассматриваются, как объекты и субъекты управления, которые должны делать то, что предписано правилами. Административное управление не рассматривает человека, как личность.

Таким образом, администрирование – это, с одной стороны, процесс осуществления административного управления, а с другой стороны, это совокупность методов, которые используются при административном управлении. Для эффективного менеджмента организацией необходимо соблюдать баланс между административным управлением и социально-психологическим управлением.

Часто понятие «администрирования» связывается с государственной службой и понятием «бюрократии», суть которых подробно описывается в работе С.Н. Паркинсона «Законы Паркинсона», где в сатирической форме описываются некоторые закономерности работы государственных учреждений. Впрочем, многие из отмеченных автором закономерностей впоследствии были научно подтверждены статистическими методами [35].

7.2 Административные методы в социальных службах

Метод управления – это метод воздействия субъекта управления

на объект по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления. Методы подразделяются на административные, экономические (вознаграждения и штрафы) и социально-психологические (поощрение, порицание и т.д.).

Вступая в производственный коллектив, человек принимает на себя определенные обязанности и ответственность за качественное выполнение соответствующей работы и за результаты работы коллектива, в целом (в какой-то мере). При помощи административных методов *определяются*:

- место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления;
- их права, обязанности и мера ответственности;
- способы координации их действий и взаимосвязи в процессе производства и управления.

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

1. оказывают прямое воздействие на волю подчиненных, что проявляется в однозначности отдаваемых распоряжений и в обязанности выполнения любого административного акта;
2. носят безвозмездный характер, не предусматривающий стимулирования;
3. требуют наличия и использования контроля исполнения;
4. требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий.

Преимущества административных методов управления: они эффективны в примитивных ситуациях; позволяют установить строгую дисциплину; обеспечивают выбранную технологию производства и управления. К недостаткам относятся: не способствуют развитию творческого начала личности; приводят к концентрации власти; требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации; часто негативно оцениваются персоналом. Административные методы управления подразделяются на: *организационные* (регламентирование, нормирование, инструктирование), *распорядительные* и *дисциплинарные* методы.

Организационные методы ориентированы на использование в

типичных ситуациях. Сущность *регламентирования* заключается в установлении статуса и целей функционирования, полномочий, прав и ответственности, правил и критериев оценки деятельности объекта регламентирования. В качестве объекта регламентирования может рассматриваться: организация в целом (основной регламентирующий документ – устав организации); структурное подразделение (положение о подразделении); должность в аппарате управления (должностная инструкция); отношения между организацией и персоналом (правила внутреннего распорядка, правила приема на работу); технология выполнения управленческих работ (технологический паспорт, схемы документооборота в организации и подразделениях).

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

1. численности, т.е. определения количества людей, необходимых для выполнения определенной работы;
2. выработки и обслуживания, т.е. определения количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведенной продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг за определенное время;
3. управления, т.е. определения количества подчиненных у одного руководителя;
4. расхода ресурсов, т.е. определения количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы.

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

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

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

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

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

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

Дисциплинарное воздействие в зависимости от страны регламентируется соответствующим Трудовым кодексом (ТК) в ЛНР или РФ или Кодексом законов о труде (КЗоТ) в Украине и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли работодателя.

7.3 Административные полномочия

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Полномочия предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент. В случае если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако полномочия не могут быть реализованы должностью, если ее не занимает человек, поэтому принято говорить о предоставлении полномочий конкретному лицу. Ограниченность полномочий является результатом существования в организации многоуровневой системы управления. Это вызывает необходимость рассмотрения отношений между уровнями полномочий, которые

проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как *линейные* и *административные* (аппаратные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

1. Линейные полномочия передаются непосредственно от руководителя к подчиненному и, при необходимости, далее, к другим подчиненным. Менеджер, наделенный линейными полномочиями, может действовать в пределах конкретной организационной структуры без согласования с другими руководителями. Примером в данном случае может быть работа начальника цеха на промышленном предприятии, круг прав и обязанностей которого позволяет ему действовать вполне автономно.

2. Административные полномочия базируются на делегировании различных функций аппарату управления. Последний может осуществлять деятельность по консультированию линейного руководства по вопросам технической политики, законодательства, работе с персоналом и т.д. Кроме этого, административный аппарат выполняет многочисленные функции обслуживания линейных подразделений по вопросам планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, сбыта продукции. Наконец, существует определенная специфика деятельности аппарата управления. Речь идет о функциях помощников и секретарей, без работы которых трудно представить себе деятельность современного руководителя.

Разновидностями административных полномочий являются:

а) *рекомендательные* полномочия. Это вариант административных полномочий, при котором линейные руководители могут обращаться в соответствующие службы административного аппарата за советами и получать необходимые консультации, однако не обязаны их принимать к безусловному исполнению;

б) *параллельные* полномочия. Целью таких полномочий является установление системы сбалансированной власти, что способствует созданию действенного контроля и предотвращению ошибок в работе. Примером здесь может служить декларируемая в любом демократическом государстве независимость друг от друга трех основных ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной. Вариант параллельных полномочий может применяться

для контроля финансовых расходов на предприятии. Пример: необходимость наличия двух подписей (директора и главного бухгалтера) на платежных поручениях, направляемых в банк;

в) *функциональные* полномочия. Аппарат управления, наделенный функциональными полномочиями, может как начать, так и запретить выполнять определенный порядок действий по указанию менеджера. Это обычно связано с необходимостью соблюдения единого подхода к выполнению конкретной работы, например сбору исходных данных для последующего анализа по определенным формам бухгалтерского учета во всех цехах предприятия [26, с. 308–320].

Общая тенденция увеличения объема полномочий направлена по восходящей: от низших уровней в системе управления к высшим. На средних и крупных современных предприятиях менеджеры более высокого звена могут выполнять свои обязанности лишь при условии, что они делегируют часть своих полномочий другим руководителям нижних уровней управления. Нет менеджеров, обладающих неограниченными полномочиями. Лимитирующими факторами здесь могут быть, например, законы, политика местных властей, профсоюзы, акционеры, учредители предприятия и т.д. Кроме того, менеджеры не могут делегировать подчиненным полномочия, которые противоречат нормам человеческой морали, этике и т.д. Делегирование задач и полномочий имеет как положительные, так и отрицательные моменты. К положительным сторонам делегирования ответственности можно отнести следующие: менеджер освобождается от части функций исполнения и контроля; подчиненные проявляют творческий подход к делу; сотрудники приобретают навыки самостоятельной и ответственной работы. Отрицательные стороны делегирования: имеется угроза невыполнения работы, ухудшения ее качества; возможно появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников; усложняется процесс принятия окончательных решений.

Контрольные вопросы:

1. Как сегодня понимается термин «администрирование»?
2. Как в рамках административного управления рассматривается человек?

3. Какие преимущества административных методов?
4. Какие виды административных методов выделяют?
5. Каким законодательством регламентируется дисциплинарное воздействие на работников организации?
6. Какие бывают виды полномочий?
7. Какие основные правила должны соблюдаться при делегировании полномочий?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 7.

2. Используя литературу по теме и информационные ресурсы сети Интернет, напишите *эссе* на тему «*Делегирование полномочий: польза или вред?*», в котором аргументированно напишите, в каких случаях следует и когда не следует делегировать полномочия подчиненным.

Основная литература по теме:

1. Литвинцева Е.А. – Администрирование государственных услуг. Лицом к гражданам / Е.А. Литвинцева [и др.]. – М.: Проспект, 2016. – 112 с.

2. Паркинсон С.Н. – Законы Паркинсона / С.Н. Паркинсон. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Войтович В.Ю. Государственное (административное) управление : учеб. пособие / В. Ю. Войтович. – Ижевск : Удмурт. ун-т, 2012. – 234 с.

2. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015.– 354 с.

3. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 144 с.

4. Маршалова А.С. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособие / А.С. Маршалова. – М.: Омега-Л, 2008. – 127 с.

5. Осейчук, В. И. Теория государственного управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Осейчук. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. – 342 с.

Тема 8. Делопроизводство в социальных службах

План:

8.1 Подготовка и оформление документов в социальных учреждениях.

8.2 Классификация документов в социальных учреждениях.

8.3 Организация работы с документами в социальных учреждениях.

Цель изучения темы: изучение темы дает возможность познакомиться с теоретическими основами организации делопроизводства в организациях и его роли в управленческом процессе.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 8 излагается на лекциях. План к теме 8 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 8.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 8, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 8. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 8.

8.1 Подготовка и оформление документов в социальных учреждениях

Все формы управленческой деятельности находят отражение в соответствующих документах. Ряд функций управления является типовым, присущим любому управленческому аппарату. Эти функции отражаются в документах, общих для всех учреждений, организаций и предприятий.

Основными направлениями совершенствования документации с конца 60-х годов прошлого века становятся стандартизация и унификация, разрабатываются унифицированные системы документации, созданные по единым правилам и требованиям и содержащие информацию, необходимую для управления в определенной сфере деятельности. Стандартами установлены определение, назначение и состав видов документов, входящих в унифицированные системы, а также форматы, размеры полей документов, расположение частей и зон документа. Унифицированная система организационно-распорядительной документации является системой, имеющей свой формуляр-образец (т.е. набор реквизитов и их расположение). Именно с этой системой документации сталкивается любой работник управленческого аппарата, и именно эта система документации включает наибольшее количество документов.

Требования к оформлению документов этой системы изложены в действующих *ГОСТах* («*Государственный стандарт*» в *ЛНР и РФ*, «*Державний стандарт*» или *ДЕСТ* в *Украине*).

Каждый документ состоит из отдельных составляющих его *реквизитов* (элементов). Различные виды документов имеют разный набор реквизитов, он определяется назначением документов, например, протокол, акт, приказ. Для реквизита с постоянной информацией высчитывается необходимая площадь с учетом максимального набора знаков при его написании. Служебные документы, как правило, составляются на *бланке* – стандартном листе бумаги, на котором воспроизведена постоянная информация и отведено место для переменной информации. *ГОСТы* предлагают два вида бланков: *бланк письма* и *общий бланк* для всех остальных видов документов.

8.2 Классификация документов в социальных учреждениях

В системе управления документы делятся на 3 вида: распорядительные документы, организационные документы, информационно-справочные документы.

1) *Распорядительные документы.*

К распорядительным документам относятся приказ по основной деятельности и приказ по личному составу.

Приказ по основной деятельности – это правовой акт, издаваемый руководителем органа управления, действующим на основе единоначалия, для разрешения как основных, так и оперативных задач его деятельности. Приказ по основной деятельности предприятия или организации является локальным нормативным актом, обязательным для исполнения всеми работниками. Приказом оформляются все решения руководителя, связанные с организацией работы предприятия и структурных подразделений, планированием, отчетностью, финансированием, оперативным управлением и другими направлениями текущей деятельности, т.е. так называемые инициативные приказы. Кроме того, приказы издаются, когда требуется довести до сведения работников документы вышестоящих органов власти и управления, организовать их конкретное исполнение или обеспечить соблюдение требований этих документов в текущей деятельности учреждения. Эти приказы относятся к категории изданных «во исполнение». Приказы должны соответствовать действующему законодательству и поэтому многое зависит от их подготовки.

Процесс подготовки приказа можно разделить на несколько *этапов*.

1) Сначала необходимо изучить действующие законодательные, нормативные акты, в соответствии с которыми реализуется данное направление деятельности.

2) На следующем этапе выявляются ранее изданные по этому вопросу приказы или другие документы, анализируются причины их выполнения или особенности невыполнения.

3) Только после этого можно начинать составлять проект документа, точно определив цель его издания, и установить конкретные сроки исполнения и исполнителей, четко сформулировать

распорядительные действия.

4) Затем приказ оформляется, визируется юрисконсультom, указанными в документе исполнителями и лицом, на которое возлагается контроль исполнения приказа в целом. В некоторых случаях его визирует финансовая служба. Согласование проекта приказа с другими организациями проводится в случае необходимости.

Приказ по личному составу – это правовой акт, издаваемый руководителем учреждения по вопросам регулирования трудовых правоотношений граждан с администрацией. Прием на работу, изменение условий труда, присвоение разрядов, классности, установление и изменение размеров заработной платы, предоставление отпусков, изменение фамилии и другие юридические факты, возникающие в процессе управления кадрами, – все это документально оформляется в приказах по личному составу. Данная разновидность приказов готовится службой управления персоналом (кадрами) на основе докладных записок руководителей структурных подразделений, личных заявлений, заключенных контрактов. Приказы по личному составу издаются в строгом соответствии с Трудовым кодексом и являются основаниями для внесения записей в трудовые книжки, личные карточки по учету кадров, наградные, финансовые и другие документы. По структуре эти приказы могут быть простыми и сложными. В простом приказе оформляется только одно распорядительное действие. Если оно совершается с одним работающим, то приказ называется индивидуальным, а если действие распространяется на нескольких сотрудников, – сводным. Объединение нескольких распорядительных действий (пунктов) делает приказ сложным. Несмотря на широкую практику составления сложных приказов по личному составу, нужно учитывать, что они не только не обеспечивают должной оперативности поиска информации в процессе работы, особенно при значительных объемах этого вида документов, но и затрудняют внедрение автоматизированных систем обработки и подготовки кадровой документации. Отличительной особенностью приказов по личному составу является то, что они выполняют двоякую роль в процедуре документирования конкретного правового действия. С одной стороны, приказ удостоверяет, подтверждает наличие юридического факта возникновения,

изменения или прекращения трудового договора (контракта), т.е. этот документ является распорядительным, с другой стороны, такой приказ регистрирует этот факт, т.е. выступает в роли первичного учетного документа и порождает технологическую цепочку других учетных и отчетных кадровых документов. Приказы по личному составу оформляются на общем бланке учреждения.

2) Организационные документы

Организационные документы включают уставы, положения и инструкции.

Под *уставом* понимается свод правил, регулирующих деятельность организаций, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в сфере их деятельности. Уставы должны содержать определенные положения, без которых государственная регистрация организации не допускается. Так, в уставе должны быть определены: наименование организации, ее местонахождение, предмет и цели деятельности, порядок образования имущества или формирования уставного капитала, органы управления и контроля, условия реорганизации и прекращения деятельности и др.

Положения – нормативные акты, определяющие порядок образования, структуру, функции, компетенцию, обязанности и организацию работы структурного подразделения, комиссии, деятельность должностных лиц и т.п. В отдельную группу можно выделить положения, регулирующие совокупность организационных, трудовых и других отношений по конкретному вопросу. Положения утверждаются в установленном порядке. И уставы, и положения являются сложными документами, их структура и содержание обычно определяются учреждениями– разработчиками.

Инструкции – правовые акты, которые издаются в целях установления правил, регулирующих различные стороны деятельности организаций, их подразделений и служб, должностных лиц, граждан, а также в целях разъяснения и определения порядка применения законодательных актов. Инструкция оформляется на общем бланке, утверждается специальным распорядительным актом или непосредственной подписью руководителя. При утверждении инструкции в распорядительном документе (например, приказе)

устанавливается срок ее введения, перечисляются необходимые организации мероприятия, указываются ответственные исполнители.

Должностная инструкция – один из важнейших правовых актов в трудовой деятельности работника. Она состоит из нескольких разделов.

В разделе «Общие положения» устанавливаются сфера деятельности конкретного работника (должности), порядок его назначения и освобождения от занимаемой должности, замещение по должности во время отсутствия, называются квалификационные требования, подчиненность работника и должностные лица, которыми он руководит, перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

В разделе «Функции» определяются основные направления деятельности работника в соответствии с его трудовым договором.

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются виды работ, возложенные на работника, и указывается форма его участия в процессе управления, например: руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует.

В разделе «Права» определяются права, предоставляемые работнику для выполнения возложенных на него функций и должностных обязанностей по согласованию, подписанию и утверждению документов, по отношению к вышестоящему руководству, по представительству в других организациях, по отношению к другим руководителям структурных подразделений, по отношению к подчиненным подразделениям и отдельным работникам.

В разделе «Ответственность» устанавливаются виды ответственности за несвоевременное или некачественное выполнение специалистом своих должностных обязанностей, не использование предоставленных ему прав, несоблюдение конфиденциальности служебной информации. Указывается также, в каких случаях работник несет материальную ответственность за причиненный ущерб, неправильную постановку учета и хранения материальных и денежных средств, документов.

В разделе «Взаимоотношения (связи) по должности»

устанавливается круг функциональных служб и должностных лиц, с которыми данный конкретный работник вступает в официальные служебные взаимоотношения, обменивается информацией (могут быть указаны сроки получения и предоставления информации), определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов. После ознакомления инструкцию подписывает специалист, на которого она составлена.

3) Информационно-справочные документы

В состав информационно-справочных документов входят акты, справки, докладные и объяснительные записки, телеграммы и телефонограммы.

Актом называется документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий установленные факты, события, действия. Чаще всего акты составляются комиссиями, постоянно действующими или назначаемыми распорядительными документами (обычно приказом). В отдельных случаях акт может быть составлен одним или несколькими должностными лицами. Поводов для составления актов множество, отсюда и большое количество разновидностей актов: ликвидации (учреждений), приема-передачи (при смене руководства, передаче дел, материальных ценностей и т.п.), приема объектов, уничтожения дел, испорченных товаров, списания, инвентаризации, аварий, несчастных случаев.

Для отражения производственно-хозяйственной деятельности организации или подтверждения сведений о ее работниках составляются *справки*. Наиболее многочисленной является группа справок о подтверждении места учебы и работы, занимаемой должности, заработной плате и т.п. Это типовые ситуации, и справки печатаются на графяретных бланках.

Докладная записка – документ, адресованный руководителю и информирующий его об имевшем место факте или событии, о выполненной работе, о сложившейся ситуации. Докладная записка обычно содержит выводы и предложения составителя, готовится либо по инициативе автора, либо по указанию руководства. Цель инициативной докладной записки – побудить руководителя принять определенное решение.

Объяснительные записки также бывают двух видов. Первые

чаще всего сопровождают основной документ (план, отчет) и поясняют содержание его отдельных положений. Они оформляются на бланке учреждения (общем). Вторую группу составляют объяснительные записки по поводу каких-либо происшествий, ситуаций, поступков и поведения отдельных работников.

Телеграмма – вид документа, оформляемый на специальных бланках, а в случае их отсутствия – на обычной бумаге. Пишется телеграмма особым телеграфным языком – без союзов, предлогов, знаков препинания. Если знаки препинания имеют смысловое значение, они пишутся строчными буквами, используя только согласные: «тчк, зпт, двтч». Знаки номера, плюса, минуса, процентов, деления, вопросительный и восклицательный – всегда пишутся словами.

Телефонограмма применяется, как правило, в пределах местной телефонной связи для передачи информации от имени должностного лица и содержит несложные тексты в 30-40 слов (например, приглашение на совещание). Телефонограмма составляется в одном экземпляре и оформляется в печатном виде. После передачи ее текста по телефону она считается исполненной и подшивается в дело [16, с. 115–122].

8.3 Организация работы с документами в социальных учреждениях

Организация работы с документами включает следующие *составляющие*: регистрацию документов, контроль их исполнения, систематизацию, формирование и оформление дел, подготовку и передачу дел в архив.

Регистрация документов – это фиксация факта создания и получения документа путем проставления на нем индекса с последующей записью необходимой информации о документе в регистрационных формах. Нормальная работа организации возможна, когда любая необходимая информация может быть быстро найдена. Ни один документ не должен остаться неисполненным, а это достигается путем учета всех документов и контроля исполнения. Регистрация документов осуществляется специалистом, ответственным за ведение организации работы с документами. Существуют три формы

регистрации: журнальная, картотечная и электронная, а также используют смешанную. Выбор формы регистрации зависит от размеров и структуры учреждения. Зарегистрированные документы, входящие и внутренние, передаются исполнителям.

С целью своевременного и качественного выполнения заданий руководства *контролю* подлежат все зарегистрированные документы. Прежде всего, контроль исполнения предусматривает проверку своевременного доведения документа до исполнителя, регулирование хода исполнения документов, их учет, анализ результатов контроля исполнения. Контрольная технология включает контроль: по существу исполнения, т.е. по существу вопроса, поставленного в документе; за сроками исполнения; за формой исполнения. Контроль по существу вопроса осуществляет лично руководитель учреждения, или он делегирует эту часть функций руководителям структурных подразделений или другому конкретному лицу. Контроль сроков и формы исполнения могут производить делопроизводственные службы или специальные контрольные службы. Существуют типовые и индивидуальные сроки исполнения документов. Срок исполнения документа исчисляется с момента его регистрации.

Для обеспечения порядка формирования и учета дел в организации составляется *номенклатура дел* – систематизированный перечень заголовков дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке. Номенклатура дел намечает группировку исполненных документов в дела, систематизацию дел, индексацию и сроки хранения дел, является основой для составления описей дел постоянного и долговременного хранения и основным учетным документом в делопроизводстве. В номенклатуре дел должны быть предусмотрены заголовки дел для группировки документов, отражающие все документируемые участки работы данной конкретной организации, в том числе заголовки дел для группировки документов, образующихся в деятельности коллегиальных органов – общее собрание, профсоюзный комитет и т.п.

Контрольные вопросы:

1. Что такое ГОСТ?

2. Как называются составляющие документов?
3. Какие основные виды документов выделяются в системе управления?
4. В каком документе устанавливаются должностные обязанности работника на рабочем месте и требования к занимаемой им должности?
5. Какие составляющие включает организация работы с документами?
6. Какие выделяют формы регистрации документов?
7. Что такое номенклатура дел?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 8.
2. Используя информационные ресурсы сети Интернет, найдите должностные инструкции «*социального работника*» и «*специалиста по социальной работе*». Проанализируйте их на предмет различий в обязанностях и требованиях к должности. Какая из должностей более связана с процессами управления и организации социальной работы?

Основная литература по теме:

1. Грозова, О.С. Делопроизводство: учебное пособие / О.С. Грозова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 124 с.
2. Казакевич, Л. И. Делопроизводство в социальной работе. Часть I: Учебное пособие / Л. И. Казакевич. – Томск: ТУСУР, 2016. – 148 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Бондаренко В.В. Менеджмент организации: введение в специальность: учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. – М.: КноРус, 2010. – 231 с.
2. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ

им. Ф.М. Достоевского, 2015. – 354 с.

3. Комаров Е.И. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.И. Комаров, А.И. Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 288 с.

4. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Инфра-М, 2008. – 736 с.

Тема 9. Особенности системы организации труда в социальных учреждениях. Роль руководителя в системе управления охраной труда организации

План:

9.1 Понятие «организация труда» в социальных учреждениях.

9.2 Роль руководителя в системе управления охраной труда организации.

Цель изучения темы: изучение темы позволяет показать студенту место организации труда в организациях и роль руководителя в системе охраны труда социального учреждения.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 9 излагается на лекциях. План к теме 9 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 9.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 9, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 9. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 9.

9.1 Понятия «организация труда» и «социально-трудовые отношения» в социальных учреждениях

Организация труда – это определенный порядок, система трудовой деятельности человека; система мероприятий, устанавливающих порядок и условия осуществления трудовой деятельности, и направленная на эффективное использование трудовых ресурсов.

Организация труда имеет статический аспект (структуру труда) и динамический (функционирование, поведение, взаимодействие людей в процессе трудовой деятельности).

Сложные формы организации труда имеют иерархическую структуру и разные *уровни* – на уровне общества, организации (учреждения), на рабочем месте.

Общественная организация труда – это определенный способ упорядочения и регулирования трудовой деятельности в обществе. К ней относятся: формы и методы привлечения людей к труду, соединение рабочей силы со средствами производства, разделение и кооперация труда в обществе, распределение результатов труда между членами общества, обеспечение воспроизводства рабочей силы.

Организация труда на предприятии (учреждении) рассматривается как определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности. Организация труда на данном уровне предполагает разделение и кооперацию труда, разработку методов труда, с помощью которых может быть выполнен тот или иной вид работы, организацию рабочих мест, создание условий труда, подбор и расстановку кадров, определение перечня функций и обязанностей каждого работника, установление меры труда с помощью нормирования, организацию оплаты труда; установление правил дисциплины труда, обеспечивающих порядок и согласованность в работе; режим труда и отдыха работников.

Организация труда на рабочем месте требует научного подхода. Она включает такие аспекты, как максимальный учет функциональных возможностей человека, определение порога

утомления, работоспособности, степени реакции на непредвиденные раздражители, устойчивости к факторам среды (температурным скачкам, шуму, давлению и т.д.). Наряду с профессиональным отбором, обучением, тренировкой большое значение имеет привлечение инженеров-психологов для лучшего приспособления рабочего места к возможностям человеческого организма, и, соответственно, создания условий для повышения эффективности труда работника.

Социальные учреждения создаются для выполнения непосредственной социальной работы по поддержке нуждающихся слоев населения. В связи с этим, организация труда в социальных учреждениях должна отвечать задачам этих служб и соответствовать трудовому законодательству.

Термин *«социально-трудовые отношения»* включает труд (целесообразная деятельность людей по производству материальных и духовных благ) как таковой, а также социальные отношения в процессе труда. На практике трудовые отношения, строящиеся между трудом и капиталом, наемным работником и работодателем, не существуют в чистом виде, без социальной составляющей, и наоборот, социальные отношения возникают в результате трудовых процессов, сопровождающих их противоречий, конфликтов и т.п [20, с. 8–15].

В блок социально-трудовых отношений входят системы, необходимые для воспроизводства рабочей силы и обеспечения условий взаимодействия работника со средствами и предметами труда:

- система социальной защиты населения;
- система социального партнерства;
- система социального страхования;
- пенсионная система;
- охрана труда и т.д.

Труд в социальных учреждениях имеет свою специфику. Соответственно, рабочая сила для социальной работы в социальной службе также имеет специфические черты.

Процесс производства (формирования) любой рабочей силы (способности к труду), т. е. подготовки работника к труду, начинается в семьях, продолжается в школах, профессионально-технических

училищах, вузах, колледжах, непосредственно на рабочих местах, при повышении квалификации, на стажировках и т.п.

Наличие рабочей силы – главное условие трудовой деятельности в социальной службе. Как известно, работник продает работодателю свою рабочую силу, т. е. способность к труду.

Определим примерные критерии рабочей силы работника социального учреждения:

- умение передавать рациональную и эмоциональную информацию;
- умение пользоваться вербальными и невербальными средствами;
- умение организовывать и поддерживать диалог;
- умение управлять групповой динамикой;
- умение занимать адекватную ролевую позицию;
- умение оказывать психологическую поддержку;
- умение занимать позицию конструктивной конфронтации;
- умение конструктивно разрешать конфликт и ориентироваться в коммуникативной ситуации;
- способность понимать эмоциональное состояние партнера (клиента);
- навык к распознаванию скрытых мотивов и защитных реакций.

Конечно, характер социально-трудовых отношений в социальных учреждениях имеет существенные отличия от других специальностей. Специалистов социальной работы необходимо ориентировать прежде всего на выполнение функций целеполагания, проектирования, моделирования, планирования и контроля.

Настоящий специалист социальной работы понимает цель деятельности и способен менять способы ее осуществления в соответствии с изменяющимися условиями.

Труд сотрудников социальных служб имеет свою специфику, но, тем не менее, он вписывается в изложенные методологические подходы к функциям общественного труда.

Трудовые отношения между руководителем социальной службы и специалистами по социальной работе возникают при назначении на должность или утверждении в должности. Утверждение социального

работника в должности осуществляется письменным приказом руководителя социальной службы. При этом важно отметить, что трудовые отношения возникают на основании трудового договора, который заключается между работодателем и работником. Сторонами возникающих при этом трудовых отношений являются работник и работодатель.

Работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Работодатель в социальных службах – это юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником.

Права и обязанности работодателя в трудовых отношениях социальной службы осуществляются органами управления юридического лица организации или уполномоченными ими лицами в порядке, установленном законом, иными нормативными правовыми актами (приказами вышестоящих органов). Основные права и обязанности работника определены в ст. 19 Трудового кодекса ЛНР, а основные права и обязанности работодателя – в ст. 20. На основании прав и обязанностей, закрепленных в Трудовом кодексе, руководитель социальной службы разрабатывает инструкции прав и обязанностей каждого социального работника в соответствии со спецификой его служебных функций. Основные права и обязанности руководителя социальной службы, которому предоставлены права работодателя, утверждаются вышестоящим органом. Например, инструкцию прав и обязанностей руководителя муниципальной социальной службы утверждает глава соответствующего муниципалитета своим письменным приказом.

9.2 Роль руководителя в системе управления охраной труда организации

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия

Соблюдение норм социальной защиты работников учреждения на должном уровне позволяет учреждению снизить текучесть кадров,

способствует повышению эффективности производства, стабилизации социальной ситуации. Главная цель социальной защиты состоит в том, чтобы оказать необходимую помощь конкретному человеку в сложной жизненной ситуации.

Специальная оценка условий труда – СОУТ направлена на совершенствование всей системы охраны труда. Одной из главных целей ее проведения является экономическая мотивация работодателей для улучшения условий труда на рабочих местах. Данная процедура представляет собой единый комплекс последовательно осуществляемых мероприятий по выявлению вредных и опасных факторов производственной среды и трудового процесса и оценке уровня их воздействия на работника. Специальная оценка условий труда является более масштабным и комплексным подходом как в определении влияния негативных факторов производственного процесса на здоровье работника, оценке уровня профессиональных рисков, так и в определении ответственности и страховой нагрузки для работодателей.

Охрана труда представляет собой систему законодательных актов, социально – экономических, организационных, технических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда. Охрана труда выявляет и изучает возможные причины производственных несчастных случаев, профессиональных заболеваний, аварий, взрывов, пожаров и разрабатывает систему мероприятий и требований с целью устранения этих причин и создания, безопасных и благоприятных для человека условий труда [18, с. 7–8].

Руководители социальных учреждений и их структурных подразделений являются ответственными за организацию работы по охране труда и обеспечение безопасных условий труда во вверенных им подразделениях.

Как правило, в должностные обязанности руководителя в отношении охраны труда могут входить следующие обязанности (могут отличаться в зависимости от характера конкретного учреждения):

1. Обеспечивать безопасные условия труда на каждом рабочем

месте вверенного подразделения в соответствии с нормами и правилами охраны труда.

2. Обеспечить разработку (пересмотр) и согласование в установленном порядке инструкций по охране труда для отдельных профессий или видов работ структурного подразделения, программ для проведения первичного инструктажа на рабочем месте.

3. Обеспечить проведение инструктажей по охране труда на рабочем (учебном) месте (первичного, повторного, внепланового, целевого) в установленном законодательством порядке и сроки. Проведение инструктажей и оформление допуска к работе может быть возложено непосредственно на руководителей работ с оформлением соответствующего распоряжения по подразделению.

4. Обеспечить для всех поступающих на работу (на работы с вредными и (или) опасными условиями труда, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования безопасности труда) лиц, а также работников, переводимых на другую работу обучение безопасным методам и приемам выполнения работ.

5. Обеспечить обучение в форме стажировки на рабочем месте под руководством работника, на которого приказом уполномоченного возложить обязанности по проведению стажировки.

6. Обеспечить контроль за соблюдением подчиненными сотрудниками правил и инструкций по охране труда, производственной санитарии, технологических и лабораторных регламентов, выполнением правил внутреннего трудового распорядка.

7. Обеспечить безопасную транспортировку, хранение и применение вредных веществ, материалов и других объектов повышенной опасности.

8. Обеспечить работников средствами индивидуальной защиты (СИЗ), смывающими и (или) обезвреживающими средствами в соответствии с установленными нормами и осуществлять контроль за применением работниками указанных средств.

9. Не допускать к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение, инструктаж, стажировку и проверку знаний требований охраны труда.

10. Отстранять от работы лиц, нарушающих правила, нормы, инструкции по охране труда и производственной санитарии.

11. Не допускать сотрудников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, к выполнению ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний.

12. Обеспечить режим труда и отдыха сотрудников в соответствии с законодательством.

13. Обеспечить своевременное оказание первой медицинской помощи работникам, пострадавшим при несчастных случаях.

14. Организовать доставку работников, заболевших на рабочем месте, в медицинскую организацию в случае необходимости оказания им неотложной медицинской помощи.

15. Разрабатывать план мероприятий по охране труда для структурного подразделения.

16. Обеспечить беспрепятственный допуск должностных лиц органов государственного управления охраной труда, органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда, в целях проведения проверок условий и охраны труда, расследования несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

17. Обеспечить выполнение предписаний должностных лиц органов государственного управления охраной труда, органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда.

Актуальный список обязанностей по охране труда всегда находится в должностной инструкции руководителя, с которой тот должен ознакомиться под роспись.

Контрольные вопросы:

1. Что такое «организация труда» в контексте деятельности организации?

2. Что включает в себя организация труда на рабочем месте?

3. Что такое социально-трудовые отношения?

4. Когда возникают трудовые отношения между руководителем социальной службы и специалистами по социальной работе?

5. Какими документами определяются основные права и обязанности работника и работодателя?

6. Что включает в себя система охраны труда?

7. Какова роль руководителей социальных учреждений в организации охраны труда в социальном учреждении?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 9.

2. Используя литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьте компьютерную *презентацию* о направлениях улучшения условий управленческого труда в социальных учреждениях и сопроводите показ презентации *научным докладом*. Презентация может быть посвящена *одной из* таких проблем, как: улучшение санитарно-гигиенических условий управленческого труда (требования к рабочему месту), улучшение эстетических условий (художественное оформление учреждения), улучшение психологических условий (социально-психологического климата), физиологических условий («гигиена умственного труда»), организационно-технических условий (техническое оснащение рабочего места оргтехникой и компьютерами).

Основная литература по теме:

1. Казанник А.И. Научная организация управленческого труда в исполнительных органах государственной и муниципальной власти России: научно–практическое пособие / А.И. Казанник. – М.: Проспект, 2017. – 528 с.

2. Исмоилова Ш.Н. – Развитие системы управления качеством охраны труда / Ш.Н. Исмоилова. – М.: Палеотип, 2010 – 132 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Гаврилова С.В. Организация труда персонала: учебно-практическое пособие / С.В. Гаврилова, Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Евразийский открытый институт, 2010. – 224 с.

2. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015.– 354 с.

Тема 10. Введение в управление персоналом в социальных учреждениях

План:

10.1 Персонал социальной службы: определение и характеристика.

10.2 Типы структур персонала социальных служб.

10.3 Оперативная и стратегическая работа с персоналом в социальных учреждениях.

10.4 Понятия «стимул», «мотив», «стимулирование», «мотивация». Методы стимулирования труда в социальных учреждениях.

10.5 Подготовка управленческих кадров в системе управления персоналом.

Цель изучения темы: изучение темы обеспечивает базовое ознакомление студента с основами управления персоналом в учреждениях и организациях.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 10 излагается на лекциях. План к теме 10 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 10.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 10, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 10. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными

для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 10.

10.1 Персонал социальной службы: определение и характеристика

Управление персоналом (англ. *Human Resource Management, HRM*) – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование. Специалист по управлению персоналом/специалист по кадрам/HR-специалист (т.н. «эйчар») – как правило, являются синонимами.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений менеджмента. Как правило, в любых организациях/предприятиях/компаниях численностью более десятка человек имеется отдельная должность, посвященная управлению персоналом. В крупных организациях этим процессом может заниматься отдельное структурное подразделение или даже несколько подразделений. Также существуют специальные организации, такие как рекрутинговые агентства, которые целиком или частично берут на себя функции управления персоналом в других организациях в формате «аутсорсинга». Нередки случаи, когда специалисты по социальной работе с высшим образованием устраиваются на должности «специалиста по управлению персоналом»/«специалиста по кадрам» на предприятия, даже не связанные по роду деятельности с социальной работой, поэтому будущие выпускники должны быть знакомы хотя бы с базовыми основами управления персоналом.

Рассматривая проблематику управления персоналом, необходимо прежде развести понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». В принципе эти понятия обозначают *один и тот же объект*. Использование разных наименований определяется тем аспектом восприятия, той точкой зрения на объект, которые имели исследователи этой проблематики. Одни авторы и школы используют термин «персонал»,

другие – «человеческие ресурсы».

Для названий отделов (подразделений), термин «персонал» чаще используют небольшие фирмы (менее 100 человек). Термин «человеческие ресурсы» предпочитают использовать представители крупных организаций с численностью занятых более тысячи человек.

Причиной использования разных понятий может выступать и характер деятельности по управлению персоналом. Стратегический аспект этой деятельности более связан с понятием человеческих ресурсов. В рамках этого аспекта осуществляется планирование человеческих ресурсов, развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации, планирование затрат на персонал, т.е. решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач. Основными *характеристиками персонала* являются численность и структура.

Таким образом, *персоналом* в организации являются работники – физические лица, вступившие в трудовые отношения с работодателем – организацией, являющейся юридическим лицом. *Персонал организации* – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Весь персонал в области социальной работы можно разделить на несколько категорий по основным видам занятий:

- руководители;
- специалисты по социальной работе;
- социальные работники;
- технический и вспомогательный персонал;
- служащие.

10.2 Типы структур персонала социальных служб

В социальной работе эффективность социальных служб во многом зависит от качественных характеристик используемой структуры управления персоналом. При этом структура может классифицироваться по следующим направлениям: организационная, функциональная, штатная, ролевая, социальная.

Организационная структура представляет собой административный механизм, предназначенный для того, чтобы сбалансировать дифференциацию, порожденную разделением труда,

с интеграцией и координацией, необходимыми для выполнения поставленных задач. *Штатная структура* определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы. В составе штатной структуры разрабатываются следующие документы: фонд заработной платы; расчет численности персонала; штатное расписание предприятия.

Типовой пример организационной структуры руководителей Комплексного Центра Социального Обслуживания (КЦСО):

КЦСО возглавляет директор Центра, назначаемый учредителем (обычно учредитель КЦСО в ЛНР – администрация города или района, в котором расположен КЦСО).

Штатное расписание утверждается директором КЦСО по согласованию с учредителем в пределах средств, выделение которых предусмотрено на эти цели соответствующим бюджетом.

В состав административного аппарата КЦСО включаются должности заместителей директора КЦСО, число которых определяется численностью обслуживаемых граждан и которые курируют отдельные направления деятельности КЦСО.

Структурные подразделения КЦСО возглавляют заведующие, утверждаемые директором КЦСО.

Заместитель директора по социальной работе отвечает за организацию деятельности по обслуживанию граждан определенными структурными подразделениями КЦСО.

Функции заместителя директора по хозяйственным вопросам заключаются в обеспечении КЦСО всем необходимым для производственной деятельности.

Основные требования к организационной структуре: минимальное число звеньев и уровней управления, четкое распределение функций, устойчивость, непрерывность, оперативность и гибкость управления [1, с. 244–246].

Функциональная структура выражается в составе подразделений (отделений), выполняющих определенные функции.

Структурными подразделениями приведенного выше в качестве примера КЦСО могут являться:

- первичного приема, информации, анализа и прогнозирования;
- социальной помощи на дому;

- социально-бытовой адаптации;
- социальной реабилитации;
- организации предоставления социально-экономических услуг;
- постоянного или временного проживания (стационарное).

Штатная структура зависит от функционального подразделения КЦСО, например:

1. Административный аппарат: заместитель директора, главный бухгалтер, бухгалтер, оператор персонального компьютера, кассир, инспектор, заведующий хозяйством, секретарь-машинист, техник, слесарь-сантехник, плотник, машинист по стирке белья, оператор котельной, водитель автомобиля, уборщик служебных помещений, сторож.

2. Отделение первичного приема, информации, анализа и прогнозирования: заведующий отделением, специалист по социальной работе, психолог, юрист.

3. Отделение социальной помощи на дому: заведующий отделением, специалист по социальной работе, психолог, юрист, социальный работник, водитель автомобиля.

Ролевая структура персонала определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам. Для таких людей характерна вариабельность мышления и способность решать проблемные ситуации. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия работника в информационном процессе, процессе принятия управленческих решений и взаимодействия в обмене информацией. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях.

Для определения ролевой структуры персонала применяют социально-психологические методы, тестирование, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения ролевых игр.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив как

совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению и т.д.

Работники имеют разный социальный статус в организации, поскольку занимают различное положение в ее социальной структуре. Весь персонал в области социальной работы можно разделить на несколько категорий по основным видам занятий:

- руководители;
- специалисты;
- социальные работники;
- технический и вспомогательный персонал;
- служащие.

Социальная структура не является постоянной характеристикой и зависит от состава персонала конкретной социальной службы. Социальную структуру анализируют по следующим данным: листки по учету кадров, результаты социологических исследований, материалы аттестационных комиссий, приказы по кадровым вопросам.

Рассмотрим пример социальных статусов и роли специалистов типового отдела социальной службы:

Работу отдела возглавляет *начальник*, которому подчиняются главный специалист, ведущие специалисты, специалисты;

Главный специалист отдела координирует работу по программе адресной защиты населения, оформляет пособия, ведет прием граждан;

Ведущие специалисты координируют работу специалистов по оказанию различных видов помощи в соответствии с программой адресной социальной защиты, ведут прием населения, организуют бесплатное питание и т.д.;

Специалисты работают по реализации программы адресной социальной защиты, ведут прием населения.

10.3 Оперативная и стратегическая работа с персоналом в социальных учреждениях

Оперативный план работы с персоналом – комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в

организации. Составляется, как правило, на год.

Для его *разработки* необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);

- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

- о текучести кадров;

- о потерях времени в результате простоев, по болезни;

- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

- о заработной плате рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки и доплаты);

- об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

На сегодня в целом можно выделить следующие основные направления *оперативной* кадровой работы в организациях (Г.Л. Ильин):

Организационно-профессиональная ориентация. Данная форма кадровой работы проводится в основном за пределами организации, в школьных, профессионально-технических, вузовских и тому подобных учреждениях. Целью данной работы является привлечение внимания возможных работников к профессиям и специальностям заинтересованной организации. Она может осуществляться специалистами предприятия (работниками кадровой службы, руководителями) в учреждениях, являющихся поставщиками возможных работников, в форме лекций, бесед, рассказов о работе предприятия и условиях работы. Эта форма работы является необходимым элементом договорных отношений между организацией и учебным учреждением, предусматривающих подготовку специалистов определенного профиля.

Организационно-профессиональная консультация. Это

направление кадровой работы представляет собой информирование возможного работника о конкретной, интересующей его профессии. Может проводиться как за пределами организации, так и в самой организации для обращающихся в отдел кадров. Если организационно-профессиональная ориентация должна помочь возможному работнику сориентироваться в профессиях данной организации, занятиях, видах работ, то организационно-профессиональная консультация должна дать необходимую информацию работнику, остановившему свой выбор на конкретной профессии. Консультация может проводиться в форме беседы или опроса с применением тестов для определения способностей работника, его личностных свойств, определяющих его возможности в выборе профессии.

Профессиональный отбор. Целью данного вида кадровой работы является поиск работников, отвечающих требованиям определенной профессии. В отличие от профориентации и профконсультации, цель которых повлиять на выбор, который делает сам работник, о профотборе можно сказать обратное – профессия выбирает работника. Профотбор применяется там, где профессия предъявляет жесткие требования к работнику и где есть возможность выбирать наиболее достойного из числа претендентов. Профотбор предполагает выявление у претендента набора необходимых профессионально-важных качеств и степени их развития. При этом используются методы беседы, устного опроса, анкетирования и тестирования. Профотбор проводится до начала обучения профессии или в процессе обучения. Такая форма проверки профессиональной пригодности работника, как испытательный срок, является формой профессионального отбора, применяемого в процессе самой работы. Профессиональным отбором можно назвать также различные квалификационные и аттестационные испытания, устанавливающие степень соответствия работника занимаемой должности, профессии.

Адаптация работника. Этот вид кадровой работы предполагает комплекс мер, обеспечивающих быстрее вращение работника в новые для него условия работы. Различают несколько видов адаптации в зависимости от уровня свойств личности, на котором идет приспособление к новым условиям, – психофизиологическая, психологическая и социальная адаптация. Кроме того, следует

различать профессиональную адаптацию и организационную адаптацию. *Профессиональная адаптация* означает приспособление работника к конкретным условиям той профессии, какой он владеет, т.е. к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологии производства, системе оплаты, режиму труда и отдыха. *Организационная адаптация* означает ознакомление с организацией как социальным институтом – с организационной структурой, экономическими аспектами, характером управления, взаимоотношениями людей. Комплекс мер по адаптации включает специальную работу (с новичками, наставничество – в плане профессиональной адаптации. Организационной адаптации способствует включение в общественную жизнь коллектива. В условиях динамической организации адаптация становится хроническим состоянием работника в силу постоянного изменения условий работы.

Аттестация кадров. Аттестация должна проводиться регулярно по установленным правилам. Результаты служат основанием для кадровых решений. Аттестация охватывает кадры руководителей, ИТР и других специалистов. Основные цели аттестации:

- оценка соответствия специалиста или руководителя занимаемой должности;
- поощрение и стимулирование его деятельности;
- выработка рекомендаций к повышению квалификации;
- предложения по перемещению с занимаемой должности;
- выявление сильных и слабых сторон для развития первых и исправления вторых.

Аттестация является важнейшей частью кадровой работы, поскольку выступает методом сбора информации о работнике – информации, на которой основываются все прочие виды кадровой работы и на основе которой принимаются кадровые решения.

Формирование кадрового резерва. Кадровым резервом принято называть специально сформированную группу работников, обладающих нравственными, деловыми и политическими качествами, свидетельствующими об их пригодности к руководящей деятельности. Формирование кадрового резерва должно проводиться непосредственно по результатам аттестации. Наличие кадрового резерва облегчает подбор кандидатов, сокращает период адаптации руководителя к должности. Кадровый резерв обеспечивает

непрерывность и преемственность процесса управления, способствует уменьшению риска, связанного с назначением нового руководителя, создает реальную перспективу профессионального и должностного роста специалистов. Цель создания резерва – проверка на практике способностей к руководству у кандидатов для всех руководящих должностей, как реально существующих, так и возможных в будущем, в перспективе развития организации. Формирование резерва не одноразовый акт или единичное действие, это постоянная работа, от которой зависит будущее организации.

Обучение кадров и работа с кадровым резервом. В динамических организациях данный вид кадровой работы становится совершенно необходимым, особенно в свете идей непрерывного образования. Он охватывает формы не только профессионального, но и политического, экономического, правового обучения. Этот вид кадровой работы осуществляется в зависимости от мощности организации либо в пределах самой организации, либо на курсах повышения квалификации. Важнейшим принципом обучения кадров и работы с кадровым резервом должен быть принцип опережающего развития темпов подготовки кадров по сравнению с темпами развития техники и технологии [17, с. 171–174].

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление персоналом является естественным продолжением стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование работников не только на данный момент времени, но и в перспективе. Стратегия в отношении персонала становится обеспечивающей стратегией фирмы. Так как любые планируемые перемены ее деятельности должны своевременно обеспечиваться изменениями численности и структуры кадров, квалификации и навыков работников, мотивации, структуры и методов управления и т.д.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;

- формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;

- решение проблем, связанных с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом;

- возможность разрешения противоречий в вопросах централизации–децентрализации управления персоналом.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда работников, техника безопасности персонала;

- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

- профориентация и адаптация персонала;

- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

- разработка новых профессионально – квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

- новые методы и формы отбора, деловой аттестации и оценки персонала;

- разработка концепции развития персонала, включающей

новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально – служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др. В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

В то же время базовыми *стратегиями* в системе управления персоналом являются следующие:

Опора на собственные силы используется крупными предприятиями, располагающими возможностями обучения и переподготовки персонала даже в тех случаях, когда необходимы резкие изменения в деятельности фирмы, переход на новые виды продукции, товары, услуги. Эта стратегия способствует установлению особых, неформальных отношений между руководством фирмы и работниками: возникновению чувства привязанности и долга, взаимной ответственности. Эти отношения, способствуя стабилизации коллектива, позволяют предприятию переживать трудные времена. Однако те же неформальные отношения взаимных обязательств вынуждают предприятие ограничиваться использованием имеющихся человеческих ресурсов, а работников – возможностями предприятия.

Стратегия набора со стороны прямо противоположна

стратегии опоры на собственные силы. Руководители, использующие ее, предпочитают принимать квалифицированных работников со стороны, вместо того чтобы тратить деньги на обучение собственных сотрудников. К тому же использование внутренних кадровых ресурсов при развитии организации ведет, по их мнению, к инбридингу, т.е. вырождению полезных качеств, какими обладают аутсайдеры и люди со стороны. Использование второй стратегии предполагает установление в основном функциональных отношений между членами организации. Это делает организацию более динамичной, но в то же время менее устойчивой. К тому же выгоды, приобретаемые применением обученного, квалифицированного сотрудника со стороны, в значительной степени снижаются в результате процесса его адаптации к новым условиям работы.

Объединенная стратегия предполагает соединение достоинств первых двух, сочетая обучение собственных сотрудников с приглашением новых со стороны. Основная идея состоит в том, чтобы создать конкуренцию между внутренними претендентами на должность и претендентами со стороны. Обратная сторона этой идеи заключается в том, что очень часто конкуренция не заканчивается после решения вопроса в пользу внешнего претендента и перерастает в конфликт, который может приобрести деструктивный характер. Таким образом, новый сотрудник вместе с новыми идеями и взглядами может внести в организацию смуту и разлад [17, с. 177–179].

Каждому виду кадровой стратегии соответствует свой комплекс наиболее эффективных методов работы с кадрами. Не существует идеальной стратегии, всегда нужно ориентироваться на внутренние ресурсы и внешние факторы, присутствующие в данный момент.

10.4 Понятия «стимул», «мотив», «стимулирование», «мотивация». Методы стимулирования труда в социальных учреждениях

В основе мотивации и стимулирования лежат понятия «мотив» и «стимул», связанные друг с другом, но имеющие различное содержание.

Стимулы – набор средств, которыми располагает руководитель для решения проблемы мотивации. *Мотивы* – это стимулы,

приобретшие характер внутренних побуждений личности, ставшие лично значимыми в результате их включения в систему мотивов личности.

Суть проблемы мотивации труда можно пояснить следующим образом. Имеется работа, которую надо выполнить, и работник, который ее должен выполнить. Задача руководителя – отыскать средство, с помощью которого можно было бы побудить работника к выполнению этой работ. Набор средств, которыми располагает руководитель, может быть довольно разнообразным – от одобрительного слова до повышения в должностном статусе, с одной стороны, и от словесной угрозы до действительного наказания за невыполнение работы – с другой. Но каждый руководитель хорошо знает, что действенность одних и тех же средств может быть очень различной, когда они применяются к разным людям. Нахождение решения, от чего зависит действенность этих средств, и есть проблема мотивации.

Действенность тех или иных средств определяется их значимостью для данной личности, той ценностью, которую это средство получает в системе интересов, мотивов, потребностей, целей и жизненных планов личности. Для одного эта работа может быть интересна, выгодна или полезна, для другого – нет. Для одного она престижна, для другого – унижительна.

Таким образом, мало располагать набором разнообразных средств, которые позволяют соединять сотрудника с работой, необходимо уметь пользоваться этим набором, т.е. уметь отыскивать такое средство, которое отвечало бы мотивационным особенностям личности, – в этом и состоит искусство работы с людьми.

Одним из факторов успешного развития организаций в современных экономических условиях является построение эффективной системы стимулирования труда. Она интегрирует хорошо продуманные и неукоснительно используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы *экономических* (материальных) и *психологических* стимулов.

Методами стимулирования труда, учитывающими

экономические (материальные) факторы, могут быть:

– заработная плата, которая является главным стимулирующим фактором;

– привязка материального вознаграждения к результатам труда;

– периодическое премирование сотрудников;

– надбавки за квалификацию;

– помимо социальных льгот, гарантируемых законодательством, желательно предоставлять сотрудникам внутрифирменные льготы, такие как оплата проезда, питания (возможно частичная), надбавки за стаж работы, выплаты при выходе на пенсию, путевки в дом отдыха, подарок ко дню рождения и другие;

– единовременные пособия;

– участие в прибыли предприятия;

Методами стимулирования труда, учитывающими *психологические* факторы, могут быть:

– формирование и развитие корпоративного духа и философии организации;

– общественное признание личного труда;

– совершенствование организации труда путем расширения объема и обогащения содержания работы;

– разработка и соблюдение режима труда и отдыха, правил гигиены труда;

– возможность профессионального роста и уверенность в будущем.

Для того, чтобы сотрудник в полной мере мог реализовать свой трудовой потенциал, необходимо:

а) создавать условия для повышения профессионально-квалификационного уровня и обеспечивать постоянное обновление знаний и совершенствование навыков (всевозможные курсы, тренинги и т.п.);

б) назначение на новую должность должно быть связано с плановым повышением квалификации и переподготовкой;

в) продвижение по службе должно осуществляться в результате признания профессиональных успехов сотрудника в глазах коллектива;

– развитие дружеских отношений в коллективе. Такие отношения, которые позитивно влияют на эффективность деятельности,

формируются, когда место каждого сотрудника в организации определяется исключительно по его способностям и результатам труда, когда нет сильного разграничения на иерархической лестнице, то есть действия на каждой ступени подчиняются общей цели, когда развито чувство принадлежности к первичному трудовому коллективу (совместное проведение досуга, взаимопомощь на работе и т.д.) и вообще организации;

– правовая защищенность сотрудников. Руководство организации должно давать своим сотрудникам гарантии, что все дела с ними будут вестись в соответствии с законом, что сотрудник, выступивший с критикой, не будет подвергнут гонениям, что администрация не будет собирать информацию о поведении сотрудника за пределами организации и о жизни членов его семьи [47, с. 229–241].

Обобщая практический опыт различных организаций в области стимулирования труда, можно считать, что при успешном применении методов стимулирования ожидается:

- увеличение доходности предприятия;
- улучшение качества продукта;
- более эффективная работа сотрудников и активность по внедрению новых приемов, техники и технологии;
- улучшенное применение трудового потенциала;
- хороший социально-психологический климат в коллективе;
- уменьшение оттока кадров;
- увеличение рейтинга организации.

10.5 Подготовка управленческих кадров в системе управления персоналом

Подготовка будущих управленцев заключается в развитии навыков и умений, необходимых служащим для эффективного руководства. Как замечают теоретики менеджмента, в западной практике данное направление управления персоналом преимущественно используется для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Это связано с тем, что в западных компаниях карьерные лестницы менеджеров и исполнителей, как правило, редко пересекаются. В отечественных организациях, особенно государственных, более характерен подход, при котором

руководители прогрессируют из среды рядовых работников. Тем не менее, методы подготовки управленческих кадров применимы для обоих подходов.

Подготовка управленческих кадров может проводиться следующими *методами*: организации лекций и дискуссионных групп, разбор конкретных деловых ситуаций (кейсов), чтение литературы, деловые игры, тренинги. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя с различными сторонами деятельности организации. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии [26, с. 581–583]. В Японии метод ротации применяется и для рядовых рабочих, так как «ковка» управленческих кадров в традиционных японских компаниях, как и в постсоветских странах, ведется из работников-исполнителей. Для стран СНГ в организациях, особенно государственных, более характерен подход, при котором руководителями становятся рядовые работники с высшим образованием, проходя последовательный рост, например: «специалист»—«ведущий специалист»—«главный специалист»—«зам. начальника отдела»—«начальник отдела». При этом подготовке будущего руководителя уделяется относительно мало внимания со стороны организации, поэтому специалист, планирующий развивать карьеру в сторону управленческих должностей, должен сам озаботиться собственным развитием, проявляя инициативу для самостоятельного получения теоретических знаний по менеджменту, получая высшее образование и независимо от организации проходя тренинги и курсы по развитию навыков руководителя.

Контрольные вопросы:

1. Что входит в термин «управление персоналом»?

2. Какие выделяют характеристики персонала?
3. Как можно классифицировать структуры персонала в организациях?
4. Что включает в себя оперативный план работы с персоналом?
5. Какие задачи решает стратегическое управление персоналом?
6. Чем мотивация отличается от стимулирования?
7. Какие существуют основные направления методов стимулирования труда?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 10.

2. Одним из самых популярных методов преподавания менеджмента в западных вузах является метод разбора ситуаций (метод кейсов или «case-study»). Проанализируйте следующий кейс: *К руководителю конструкторского отдела завода пришел только что нанятый молодой инженер с вопросом, почему его заработная плата отличается от зарплаты другого инженера, если их работа одинакова? Руководитель ответил, что все справедливо, ведь зарплата отличается и будет отличаться, т.к. на их заводе есть доплата за выслугу лет. Короче говоря, чем дольше работаешь, тем больше прибавка к зарплате. Молодой инженер ответил, что это несправедливо, ведь какая разница, сколько сотрудник работает, важен результат. А показатели у них со старым инженером одинаковые. После этого молодой сотрудник уволился. Кто прав в этой ситуации, начальник или молодой специалист? Аргументируйте свой ответ с учетом полученных знаний о мотивации и стимулировании персонала в учреждениях.*

Основная литература по теме:

1. Анисимова С.А. Управление персоналом организации социального обслуживания: Учебное пособие / С.А. Анисимова. – М.: АПКИППРО, 2015. – 212 с.

2. Одегов Ю.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник /

Ю.Г. Одегов [и др.]. – М.: КНОРУС, 2017. – 222 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015. – 354 с.

2. Ильин Г. Л. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин. – М.: Академия, 2005. – 192 с.

3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 513 с.

4. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. – М.: Добрая книга, 2005. – 536 с.

Тема 11. Технологии повышения эффективности управления и контроля качества социальных услуг в социальной работе

План:

11.1 Понятия «эффективность», «эффективность управления» и их содержание.

11.2 Критерии и показатели эффективности управления.

11.3 Пути повышения эффективности управления в социальных учреждениях.

Цель изучения темы: изучение темы позволяет познакомиться с понятием «эффективности управления» и базовыми направлениями повышения эффективности управления в организациях.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 11 излагается на лекциях. План к теме 11 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 11.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 11, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 11. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 11.

11.1 Понятия «эффективность», «эффективность управления» и их содержание

Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами, иначе говоря, способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации и ее интегрального показателя – прибыли. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

В обществе на управление затрачиваются значительная часть трудовых ресурсов, причем наиболее активной их составляющей и профессионально подготовленной для выполнения такой сложной работы. Это положение объективно обуславливает необходимость повышать уровень рациональности использования ресурсов, всемерно сокращать затраты на них.

Различают три вида общей эффективности в управлении: *целевую, экономическую и технологическую.*

Целевая эффективность несет в себе степень соответствия или несоответствия системы ее целевому назначению.

Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам.

Технологическая эффективность отражает соотношение объемов продукции к степени затраченных ресурсов [52, с. 103–104].

В социальном управлении мы можем представить эффективность как степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги.

Оценка эффективности управления предполагает наличие двух сторон эффективности: *внешняя и внутренняя*.

Внутренняя эффективность показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников. *Внешняя эффективность* управления показывает, насколько организация соответствует требованиям ограничения внешней среды.

В практике управления складываются ситуации, когда требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и родственными организациями с целью выявления динамики роста или падения эффективности, и на ее основе принятия соответствующих мер по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой.

В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления организацией не существует. Ввиду того, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (организации) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удастся. Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается анализом финансово-экономического состояния организации.

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может быть оценена *по степени достижения этих целей*: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости оборачиваемости капитала и т.п.

Выражение эффективности управления можно трансформировать в следующие *показатели* для последующего измерения: эффективность труда управленцев; эффективность управленческой деятельности аппарата управления; эффективность выработки и реализации конкретного управленческого решения; эффективность иерархии управления; эффективность методов управления; эффективность инноваций в управлении;

Укрупнено рассматривают эффективность управления как совокупность 3-х составляющих:

1. Эффективность деятельности работников управления
2. Эффективность деятельности подразделений (органов) управления
3. Эффективность системы управления в целом.

11.2 Критерии и показатели эффективности управления

Критерий – это качественный признак, на основе которого производится оценка; показатель – это конкретные количественные свойства или признаки, характеризующие эффективность управления.

Важнейшими критериями выступают показатели достижения запланированных результатов основной деятельности организаций.

Алгоритм процесса оценки эффективности управления представляет собой последовательный ряд следующих действий:

- 1) вырабатываются цели оценки;
- 2) обосновываются критерии оценки;
- 3) определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки;
- 4) вырабатываются требования к критериям оценки;
- 5) выбираются методы расчета критериев;
- 6) проводится расчет количественной величины критериев, т.е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

На практике при оценке эффективности управления применяются несколько *подходов*:

Целевой подход – оценка по степени реализации поставленных целей – выполнение той или иной программы в зависимости от решения конкретных задач, достижения намеченных экономических показателей, прогнозных проектировок.

Ресурсный подход – оценка эффективности управления в зависимости от степени использования ресурсов, как связанных с самим управлением и примененных при изготовлении продукции, так и всех ресурсов, вовлеченных в производство. Для этого необходимо полученный результат сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, сопоставить одну абсолютную величину – эффект, с другой абсолютной величиной – затратами, что дает относительную

же величину – эффективность. Т.о., эффективность – получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами.

Оценка достигнутого состояния предприятия, его места в бизнесе – оценка динамики основных экономических показателей за сопоставимый период времени, сопоставление их с нормативными величинами, среднеотраслевыми, региональными показателями, аналогичными показателями ведущих в отрасли компаний или основных конкурентов.

Комплексный подход – так или иначе сочетающий в себе все предыдущие.

Выделяют следующие *виды оценки эффективности* управления:

По цели оценки:

– определение состояния и направлений развития системы управления;

– определение результативности и эффективности системы управления и путей их дальнейшего повышения;

– по характеру оценки: методологический, функциональный, экономический, социальный, организационный, технологический, правовой аспекты;

– по взаимосвязи системы управления и управляемого объекта: с позиции всей социально-экономической системы и с позиций системы управления как части целого;

– по объекту оценки: комплексная оценка всей системы управления и составляющих ее компонентов;

– по направленности оценки: динамические (процессные) и статические (структурные) характеристики системы управления

по критериям оценки: количественная и качественная

по методам оценки:

– экспертная;

– балльная;

– коэффициентная;

– экстраполяция;

– эвристическая;

– сравнительная;

– балансовая;

– системная и др [51, с. 14–16].

Критерии и показатели эффективности управления вытекают из требований, предъявляемых к системе управления. Это: требования экономичности (способности воздействовать на управляемый объект с наименьшими затратами), оперативности (своевременности получения и переработки информации, подготовки, принятия и выполнения решений), надежности системы управления во избежание потери информации, различных ошибок, рациональности (качественный аспект, характеризующий организованность системы управления), результативности (количественный аспект).

11.3 Технологии повышения эффективности управления в социальных учреждениях

Повышение эффективности управления является необходимой составляющей успешной деятельности любого предприятия. В настоящее время существует множество способов повышения эффективности менеджмента, каждый из которых направлен или на самого руководителя, его личные и профессиональные качества, или на какой-либо элемент управленческой деятельности. Работа над повышением эффективности управления может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом. Рассмотрим наиболее *общие пути повышения эффективности управления:*

1. Совершенствование структуры управления, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководства с учетом квалификаций и личных качеств.

2. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон (SWOT-анализ), разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.

3. Разработка информационной системы организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями.

4. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

5. Система постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества.

6. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.

7. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание максимально благоприятного социально-психологического климата.

8. Работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками.

Рассмотрим более детально некоторые из путей *повышения эффективности непосредственно работы менеджеров*:

1. Развитие знаний, навыков и качеств руководителя (система повышения квалификации с отрывом и без отрыва от производства).

2. Развитый механизм продвижения по службе руководящего состава (мотивация).

3. Активная поддержка новаторства в организации.

4. Делегирование (поручение выполнения определенных задач подчиненным).

Таким образом, эффективность управления – сложная управленческая категория, изучение которой предполагает учет различных факторов, прямо или косвенно влияющих на управленческий процесс. Эффективность управления зависит от профессионализма и личных качеств руководителя, от обеспеченности учреждения ресурсами, системы коммуникаций в организации, организационной структуры управления, системы подбора персонала и много другого.

Контрольные вопросы:

1. Что представляет собой категория «эффективность управления»?

2. Какие разновидности эффективности выделяют в системе управления?

3. Что содержит в себе понятие «критерий»?

4. Какие действия содержит в себе алгоритм оценки эффективности управления?

5. Какие подходы применяются при оценке эффективности управления?

6. Перечислите известные пути повышения эффективности управления организацией?

7. Опишите наиболее распространенные способы повышения качества работы руководителя в организации?

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 11.

2. Используя литературу и информационные ресурсы, подготовьте устный *научный доклад* длиной 5-7 минут о критериях эффективности и методах их оценки в конкретном учреждении социальной работы (это может быть центр социального обслуживания или центр социальной реабилитации и т.д.). Доклад должен включать в себя ответы на следующие вопросы: Чем занимается учреждение? Какие показатели эффективности работы учреждения используются? Какие методы применяются для оценки этих показателей? На примере ЦСО: показатель эффективности - *уровень удовлетворенности клиентов действиями по решению социальных проблем их жизнедеятельности*, метод его оценки - *отсутствие заявлений и жалоб на работу ЦСО*.

Основная литература по теме:

1. Комаров Е.И. Управление эффективностью социальных учреждений: учебно-практическое пособие / Е.И. Комаров, Н.Н. Стрельникова, И.В. Малофеев. – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015. – 354 с.

2. Комаров Е.И. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.И. Комаров, А.И. Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 288 с.

3. Романычев И.С. Социальная квалиметрия, оценка качества и стандартизация социальных услуг / И.С. Романычев, Н.Н. Стрельникова, Л.В. Топчий. – М.: Дашков и К, 2018. – 184 с.

4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра–М, 2009. – 536 с.

5. Холостова Е.И. Организация, управление и администрирование в социальной работе: учебник для бакалавров / Е.И. Холостова, Е.И. Комарова, О.Г. Прохорова. – М.: Юрайт, 2014. – 425 с.

6. Холостова Е.И. Управление в социальной работе: учебник для бакалавров / Е.И. Холостова, Е.И. Комарова, О.Г. Прохорова. – М.: Дашков и К, 2014. – 300 с.

Тема 12. Технологии инновационного управления в социальной сфере

План:

12.1 Место инновационного менеджмента в теории и практике управления.

12.2 Инновационные технологии управления в социальной сфере.

Цель изучения темы: изучение темы дает студенту представление об основных принципах инновационного управления и знакомит с наиболее распространенными инновационными технологиями управления в социальной сфере.

Методические рекомендации к изучению темы.

Содержание темы 12 излагается на лекциях. План к теме 12 данного пособия идентичен плану лекционного занятия, посвященного указанной теме, а также полностью соответствует плану семинарского занятия, посвященного закреплению усвоенных знаний по теме 12.

Самостоятельное освоение тематического материала целесообразно начать с изучения теоретических материалов по теме 12, содержащихся в учебно-методическом пособии. Закрепление темы производится на семинарском занятии, подготовиться к которому поможет поиск студентом ответов на контрольные вопросы к теме, а также выполнение заданий к семинару.

Для более глубокого освоения темы студентами, рассчитывающими в будущем на построение успешной карьеры в социальных учреждениях, рекомендуется ознакомление с литературой для самостоятельного изучения в конце темы 12. Основная литература к теме представляет собой наиболее признанные работы по изучаемой теме, одновременно являющиеся относительно легкодоступными для ознакомления с помощью научных библиотек и сети Интернет. При невозможности получить доступ к указанным работам студент может использовать альтернативные источники, указанные в списке дополнительной литературы к теме 12.

12.1 Место инновационного менеджмента в теории и практике управления

Инновационный менеджмент является одной из форм общего, функционального менеджмента, объектом которого выступают процессы инновационно-технологического развития. Другими словами, инновационный менеджмент представляет собой систему, совокупность систематизированных знаний по современному менеджменту о методах создания трудоемких инноваций и их эффективности. Таким образом, объектами инновационного менеджмента являются инновация и инновационный процесс.

Инновация, нововведение – это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. *Инновационный процесс* – это процесс создания, освоения, распространения и использования инновации [42, с. 15].

Задачи инновационного менеджмента:

- Планирование инновационной деятельности организации: формулирование миссии (ориентация деятельности организации на инновации), определение стратегических направлений инновационной деятельности и постановка целей в каждом из них, выбор оптимальной для каждого направления инновационной стратегии развития;
- Организация инновационной деятельности;
- Мотивация участников инновационной деятельности;
- Систематическая оценка результатов инновационной деятельности;
- Рациональное использование всего нового.

Инновации в сфере управления могут быть определены как отход от традиционных принципов управления, процессов и методик, значительно изменяющий принцип работы менеджеров. Рассмотрим, как обычно работают менеджеры. Их работа включает:

- определение целей и планирование;
- мотивацию сотрудников и согласование подходов;
- координирование и управление деятельностью;
- накопление и распределение ресурсов;
- приобретение и применение знаний;
- приобретение, развитие и поддержку деловых связей;

- поиск и развитие талантов;
- понимание и балансирование требований клиентов.

В большой организации единственный путь изменить работу менеджеров – это пересмотреть процессы управления.

Для инновации необходимо собрать определенные компоненты:

- неразрешимая проблема, требующая свежих идей;
- новые принципы или система взглядов и понятий, которые дадут новые подходы;
- пересмотр традиций и догм, которые ограничивают творческое мышление;
- примеры и аналогии, которые помогут по-новому определить возможности.

Для реализации инновационной идеи следует ответить на следующие вопросы, связанные с процессом управления:

- кто владеет процессом?
- кто имеет полномочия изменить его?
- каковы цели процесса?
- чем измеряется успех?
- кто является потребителем данного процесса?
- кто принимает в нем участие?
- какая информация необходима для данного процесса?
- какие аналитические инструменты используются?
- какие события и вехи управляют процессом?
- какого рода вопросы создает данный процесс?
- какие решения являются главными критериями для процесса?
- как и кому распространяются решения?
- как процесс связан с другими системами управления?

Большинство организаций во всем мире были построены на небольшом количестве проверенных временем принципов управления. Но ни одна компания не может поспорить с тем, что с каждым уходящим годом настоящее становится менее надежным путеводителем в будущее, где существующие принципы управления будут все меньше подходить. Вот для чего нужны перемены – инновации.

12.2 Инновационные технологии управления в социальной сфере

На сегодня наиболее известными инновационными технологиями управления социальной сферой являются следующие (согласно Н.Д. Эмирову): бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), электронное правительство, процессные технологии, социальные нормативы и аутсорсинг.

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) – методологический подход к планированию и исполнению государственного и местных бюджетов, реализуемый с середины 2000-х годов в РФ в рамках бюджетной реформы, при котором используются методы распределения бюджетных ресурсов в согласовании с целями, задачами и функциями государства и с учётом меняющихся приоритетов государственной политики. Кроме того, в подходе предполагается контроль результативности расходования бюджетных средств путём оценки достижения количественных и качественных показателей исполнения. Однако следует различать понятия «БОР» и «программно-целевой подход» – они не совпадают по содержанию [50, с. 23–27].

Электронное правительство – пакет технологий и набор сопутствующих организационных мер, нормативно-правового обеспечения для организации цифрового взаимодействия между органами государственной власти различных ветвей власти, гражданами, организациями и другими субъектами экономики. Предполагает эффективный способ предоставления информации о деятельности органов государственной власти, оказание государственных услуг гражданам, бизнесу, другим ветвям государственной власти и государственным чиновникам, при котором личное взаимодействие между государством и заявителем минимизировано и максимально используются возможности, предоставляемые информационными технологиями, мобильными технологиями и сетью Интернет [50, с. 28–42].

Примером успешной реализации технологии электронного правительства является официальный интернет-портал государственных услуг Российской Федерации gosuslugi.ru, на котором в 2018 году было зарегистрировано 86,5 млн граждан – более

половины населения РФ. Ресурс является унифицированным центром дистанционного оказания различного спектра услуг: оформления документов, записи на прием в госучреждения, регистрации и обработки обращений для оказания социальной помощи и т.д.

В странах с меньшим уровнем развития информационных технологий зачатки электронного правительства реализованы на уровне отдельных государственных структур, например, когда отдельные региональные отделения Пенсионного Фонда используют объединенную информационную сеть с базой данных обо всех гражданах, взаимодействующих с данной организацией.

Процессная инновация – это внедрение нового или значительно улучшенного способа производства или доставки продукта. Сюда входят значительные изменения в технологиях, производственном оборудовании и/или программном обеспечении. Любое усовершенствование технологического процесса есть процессная инновация. Изменение производственного цикла или формирование новых принципов работы персонала также являются процессной инновацией.

Процессные инновации включают новые или значительно улучшенные методы создания и предоставления услуг. Сюда могут входить значительные изменения в оборудовании и программном обеспечении, используемых предприятиями, ориентированными на предоставление услуг, или в процедурах и технологиях доставки услуги потребителю [50, с. 43–47]. Таким образом, в социальной работе в этот вид инноваций, например, может входить оптимизация порядка предоставления социальных услуг или сокращение документооборота при предоставлении таких услуг, что сократит время специалиста, которое он тратит на каждого клиента и повысит его эффективность.

Социальные нормативы – научно обоснованные и общественно признанные уровни удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей, состояние социальных процессов, которое необходимо для нормального функционирования и развития общества, региона, коллектива.

В зависимости от функциональных особенностей их применения выделяются следующие группы социальных нормативов:

1. Нормативы формирования доходов и расходов населения (бюджет минимума материальной обеспеченности, рациональный потребительский бюджет для отдельных социально-демографических групп, минимальный уровень оплаты труда и др.).

2. Нормативы социального обеспечения (возраст и продолжительность трудового стажа, дающего право на пенсию, минимальный размер пенсии, пенсионная шкала и др.).

3. Нормативы социального обслуживания (потребность престарелого и нетрудоспособного населения в домах–интернатах, в центрах социального обслуживания, в специальных жилых домах и др.).

4. Социально-демографические нормативы (минимальные и рациональные расходы на воспитание и содержание ребенка в семье, размер единовременного пособия на рождение ребенка, минимальная и оптимальная продолжительность отпуска по беременности и родам и др.).

5. Нормативы, обязательные при планировании улучшения организации и условий труда [50, с. 48–49].

Аутсорсинг (от англ. outsourcing - использование внешнего источника и/или ресурса) – передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (обычно не менее 1 года). Аутсорсинг позволяет повысить эффективность предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания. В предпринимательской практике стран СНГ на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные

услуги, обеспечение безопасности.

Анализ тенденций развития аутсорсинга показал, что данная технология активно используется в государственных органах различных стран: аутсорсинг выступает как одна из стратегических альтернатив для совершенствования повседневной деятельности государственных организаций. Используя аутсорсинг, государственные органы стремятся в первую очередь повысить эффективность и качество исполнения административных и управленческих процессов, сконцентрировать усилия на основных направлениях деятельности, а также высвободить ресурсы и сократить издержки на осуществление отдельных видов работ. Аутсорсинг может стать ответом на вопрос, как обеспечить снижение затрат при сохранении высокого качества выполнения работы [50, с. 50–57].

Социальный аутсорсинг – передача социальными учреждениями на постоянной основе внешним исполнителям тех или иных своих функций, включая предоставление социальных услуг. На практике причиной обращения к внешним компаниям могут являться: высокий уровень неэффективных расходов, неоптимизированная система управления, низкий уровень доходов учреждений социальной сферы и так далее. В условиях конкуренции аутсорсинговые социальные услуги, оказываемые частными организациями, часто в несколько раз превосходят по качеству соответствующие услуги, оказываемые государственными учреждениями. Классические примеры социального аутсорсинга в социальной работе: привлечение клининговых фирм для уборки помещений у пожилых клиентов социальной работы, найм сиделок, организация кормления социально незащищенных лиц с помощью частных предприятий общественного питания.

Контрольные вопросы:

1. Что такое инновационный процесс?
2. Какие задачи решает инновационный менеджмент?
3. Назовите основные составляющие компоненты инновации.
4. Ответы на какие вопросы необходимо найти при реализации инновационной (новаторской) идеи?
5. Какие сегодня выделяют наиболее общие инновационные

технологии управления социальной сферой?

6. Придумайте реальный пример процессной инновации в социальной работе.

7. Приведите реальный пример внедрения аутсорсинга в социальном учреждении.

Задания к семинарскому занятию по теме:

1. Используя учебно-методическое пособие, рекомендуемую литературу по теме и информационные ресурсы в сети Интернет, подготовьтесь к обсуждению теоретических вопросов согласно плану к теме 12.

2. Используя литературу и ресурсы сети Интернет, подготовьте *реферат*, посвященный одной из инновационных технологий управления. Технология не обязательно должна быть связана с социальной работой, но должна представлять инновацию именно в менеджменте. Например, «коучинг» - инновационная технология управления персоналом, «аутсорсинг» - также инновационная технология управления. В то же время социальная реабилитация путем игротерапии - инновационная технология социальной работы, но не технология управления социальной работой.

Основная литература по теме:

1. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.

Дополнительная литература по теме:

1. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015.– 354 с.

2. Платонова Н.М. – Инновации в социальной работе / Н.М. Платонова. – М.: Академия, 2011. – 256 с.

3. Эмиров Н.Д. Системная модель инновационного управления социальной сферой: монография / Н.Д. Эмиров, А.Е. Эмирова. – М.: Проспект, 2016 . – 144 с.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Термины «менеджмент» и «управление».
2. Функции менеджмента.
3. История менеджмента.
4. Современные подходы к пониманию сущности управления.
5. Современные школы управления.
6. Теория организации в системе научных знаний.
7. Внутренняя и внешняя среда организации.
8. Типы организационных структур в социальной работе.
9. Значение информации в управлении.
10. Виды коммуникаций и этапы коммуникационного процесса.
11. Формы власти и влияния.
12. Личностные качества руководителя.
13. Развитие лидерства в управленческом коучинге.
14. Стили управления.
15. Понятие администрирования в управлении.
16. Административные методы в социальных службах.
17. Административные полномочия. Делегирование полномочий.
18. Виды управленческих документов.
19. Организация работы с документами в социальных учреждениях.
20. Научная организация труда в социальных учреждениях.
21. Социально-трудовые отношения в социальных учреждениях.
22. Роль руководителя в системе охраны и безопасности труда.
23. Персонал социальной службы: определение и характеристика.
24. Структуры персонала социальной службы.
25. Оперативная работа с персоналом в социальных учреждениях.
26. Стратегическая работа с персоналом в социальных учреждениях.
27. Методы мотивации и стимулирования труда.
28. Понятия «эффективность», «эффективность управления».
29. Критерии и показатели эффективности управления.
30. Пути повышения эффективности управления в социальных

учреждениях.

31. Место инновационного менеджмента в теории и практике управления.

32. Инновационные технологии управления в социальной сфере.

Заключение

Использование в учебном процессе подготовки бакалавров направления подготовки 39.03.02 «Социальная работа» данного учебно-методического пособия направлено на формирование комплексной системы знаний о классических и современных концепциях управления, администрирования, деловой коммуникации, управленческого делопроизводства и теории организации, как общих, так и специфичных для сферы социальной работы.

Контрольные вопросы к темам закрепляют теоретические знания, полученные на лекционных занятиях и при чтении данного издания.

Задания к семинарским занятиям по темам стимулируют студентов к более глубокому освоению теоретического материала, творческому подходу в решении задач, укреплению навыков поиска информации с помощью литературы и информационных ресурсов сети Интернет, закреплению коммуникативных навыков (в процессе представления и защиты выполненных заданий на семинаре).

Обсуждение теоретических вопросов на семинарских занятиях позволяют сформировать у студентов навыки участия в научной дискуссии и расширяют полученный массив знаний.

Рекомендуемая литература к каждой теме содержит более глубокие знания по конкретному направлению и при достаточно основательной работе с данной литературой обеспечивает освоение каждой из поднятых в издании проблемных тем на уровне профессионального руководителя.

В целом, даже полностью успешное выполнение студентом всех заданий и освоение всех изложенных теоретических вопросов данного издания не означают прекращение изучения управления после окончания учебного курса. Современные концепции непрерывного и последипломного образования подразумевают совершенствование профессиональных компетенций специалиста на протяжении всей его жизни. В контексте управленческих наук сюда входят как постоянное изучение новых знаний и теорий, так и непрерывное развитие личности и социальных навыков. Данный процесс должен осуществляться как на этапе молодого специалиста, так и на стадии состоявшегося руководителя.

Список использованной литературы

1. Daft R.L. Management / R.L. Daft. – London: Cengage Learning, 2010. – 668 p.
2. Thu-Huong H. These are the books students at the top US colleges are required to read [Электронный ресурс] / H. Thu-Huong. – Quartz, 2016. – Режим доступа: <https://qz.com/602956/these-are-the-books-students-at-the-top-us-colleges-are-required-to-read/>
3. Gandel S. The 25 Most Influential Business Management Books [Электронный ресурс] / S. Gandel. – TIME, 2011. – Режим доступа: http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2086680_2086683_2087685,00.html
4. Анисимова С.А. Управление персоналом организации социального обслуживания: Учебное пособие / С.А. Анисимова. – М.: АПКИППРО, 2015. – 212 с.
5. Бондаренко В.В. Менеджмент организации: введение в специальность: учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. – М.: КноРус, 2010. – 231 с.
6. Войтович В.Ю. Государственное (административное) управление : учеб. пособие / В. Ю. Войтович. – Ижевск : Удмурт. ун-т, 2012. – 234 с.
7. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
8. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт, П. Лейн. – М.: Эксмо, 2007. – 478 с.
9. Гаврилова С.В. Организация труда персонала: учебно-практическое пособие / С.В. Гаврилова, Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Евразийский открытый институт, 2010. – 224 с.
10. Грозова, О.С. Делопроизводство: учебное пособие / О.С. Грозова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 124 с.
11. Гройсберг Б. 7 главных качеств хорошего руководителя [Электронный ресурс] / Б. Гройсберг. – Harvard Business Review Россия, 2014. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyuki/p13600>
12. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

13. Дубенский Ю.П. Управление социальной работой: курс лекций / Ю.П. Дубенский, Е.И. Сергиенко. – Омск: ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 2015. – 354 с.

14. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы / А.Д. Зарецкий. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 192 с.

15. Зарецкий А.Д. Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.

16. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе: Учебное пособие. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. – 144 с.

17. Ильин Г. Л. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин. – М.: Академия, 2005. – 192 с.

18. Исмоилова Ш.Н. – Развитие системы управления качеством охраны труда / Ш.Н. Исмоилова. – М.: Палеотип, 2010 – 132 с.

19. Казакевич Л. И. Делопроизводство в социальной работе. Часть I: Учебное пособие / Л. И. Казакевич. – Томск: ТУСУР, 2016. – 148 с.

20. Казанник А.И. Научная организация управленческого труда в исполнительных органах государственной и муниципальной власти России: научно-практическое пособие / А.И. Казанник. – М.: Проспект, 2017. – 528 с.

21. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С.Р. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 374 с.

22. Комаров Е.И. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.И. Комаров, А.И. Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 288 с.

23. Комаров Е.И. Управление эффективностью социальных учреждений: учебно-практическое пособие / Е.И. Комаров, Н.Н. Стрельникова, И.В. Малофеев. – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.

24. Литвинцева Е.А. – Администрирование государственных услуг. Лицом к гражданам / Е.А. Литвинцева [и др.]. – М.: Проспект, 2016. – 112 с.

25. Маршалова А.С. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособие / А.С. Маршалова. – М.: Омега-Л, 2008. – 127 с.

26. Мескон М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
27. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 672 с.
28. Нагорный Б.Г. Социология управления: поиск ответов на вызов времени. / Б.Г. Нагорный // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2001. – № 4. – С. 126–132.
29. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 513 с.
30. Одегов Ю.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Ю.Г. Одегов [и др.]. – М.: КНОРУС, 2017. – 222 с.
31. Осейчук В. И. Теория государственного управления : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Осейчук. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. – 342 с.
32. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб: Знание, ИВЭСЭП, 2004. – 495 с.
33. Парахина В.Н. Теория организации: учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. – М.: КноРус, 2014. – 355 с.
34. Парахина В.Н. Основы теории управления: / В.Н. Парахина [и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 558 с.
35. Паркинсон С.Н. – Законы Паркинсона / С.Н. Паркинсон. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.
36. Платонова Н.М. – Инновации в социальной работе / Н.М. Платонова. – М.: Академия, 2011. – 256 с.
37. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Инфра-М, 2008. – 736 с.
38. Питерс Т. Основы. Лидерство / Т. Питерс. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 161 с.
39. Романьчев И.С. Социальная квалиметрия, оценка качества и стандартизация социальных услуг / И.С. Романьчев, Н.Н. Стрельникова, Л.В. Топчий. – М.: Дашков и К, 2018. – 184 с.
40. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности

предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра–М, 2009. – 536 с.

41. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. – М.: Добрая книга, 2005. – 536 с.

42. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.

43. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.

44. Холл М. Полный курс НЛП / М. Холл, Б. Боденхамер. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. – 635 с.

45. Холостова Е.И. Организация, управление и администрирование в социальной работе: учебник для бакалавров / Е.И. Холостова, Е.И. Комарова, О.Г. Прохорова. – М.: Юрайт, 2014. – 425 с.

46. Холостова Е.И. – Управление в социальной работе: учебник для бакалавров / Е.И. Холостова, Е.И. Комарова, О.Г. Прохорова. – М.: Дашков и К, 2014. – 300 с.

47. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2015. – 352 с.

48. Шафер Дж. Включаем обаяние по методике спецслужб / Дж. Шафер, М. Карлинс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 334 с.

49. Шейнов В.П. – Скрытое управление человеком. Психология манипулирования / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2005. – 816 с.

50. Эмиров Н.Д. Системная модель инновационного управления социальной сферой: монография / Н.Д. Эмиров, А.Е. Эмирова. – М.: Проспект, 2016. – 144 с.

51. Юсупов Р.Х. Основы автоматизированных систем управления технологическими процессами. Учебное пособие / Р.Х. Юсупов. – М.: Инфра-Инженерия, 2018. – 132 с.

52. Ялутина Е.Н. Теоретические подходы эффективности управления многоуровневых экономических систем / Е.Н. Ялутина // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. – №1. – С. 101–107.

Приложение 1. Диагностика стилей руководства (А.Л. Журавлев)

Описание:

Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства:

- Директивного (авторитарного);
- Коллегиального (демократического);
- Попустительского (либерального).

Инструкция:

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой из них указано по 5 вариантов ее проявления. Выберите, пожалуйста, один или несколько подходящих вариантов из этих 5, и отметьте их.

Текст опросника:

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

- а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
- б) пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

- а) переходит на более жесткие методы руководства;
- б) не меняет способы руководства;
- в) не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г) начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- д) плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

- а) недостаточно общительный, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

- а) исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает продуктивности;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу;
- г) продуктивность работы повышается;
- д) коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- а) контролирует от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, всегда выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- а) обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- в) не стремится пополнить свои знания;
- г) когда чего-то не знает, скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток знаний;
- д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям или помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированного специалиста.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;
- в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает членов коллектива к управлению;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не руководитель;
- д) управленческие функции выполняет только руководитель.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) умеет поддержать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;

- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19. Характер принятия решения по руководству коллективом:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;
- в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены сами себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) руководитель не может действовать сам, а ждет, когда его «подтолкнут»;
- д) инициативу не проявляют ни руководитель, ни подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но заодно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым в коллективе;
- г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Ключ:

В соответствии с табл. 4 подсчитайте сумму баллов по каждому из стилей руководства:

Д – директивный;

К – коллегиальный;

П – попустительский.

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

Пример:

1) Д = 37

$$37 / 10 = 3.7 \sim 4$$

2) К = 68

$$68 / 10 = 6.8 \sim 7$$

3) П = 22

$$22 / 10 = 2.2 \sim 2$$

Итоговый результат: 4–7–2.

Таблица 4.

Количество баллов по вариантам ответов

№	Варианты ответов				
	а	б	в	г	д
1	Д=3	П=2	К=3	П=3	К=2
2	Д=3	К=2	П=1	К=3	П=3
3	П=1	К=2	П=2	К=1; П=2	К=2
4	Д=1	К=2	П=2	П=1	К=2
5	К=3	Д=2	П=2	П=2; К=1	К=2
6	П=3	Д=3	К=3	Д=3	Д=2
7	Д=1	К=1	П=2	П=1; К=1	К=1
8	К=3	П=3	Д=2	П=2	Д=3
9	К=2	П=2	Д=2	Д=2; П=2	П=2
10	Д=2	К=2	П=1	Д=2; К=2	Д=1; К=2
11	П=2	К=2	Д=2	Д=1; П=2	Д=2; П=1
12	К=1	Д=1	П=1	Д=2	Д=3
13	Д=2	К=2	П=2	К=1	Д=1; П=2
14	П=3	Д=3	К=3	Д=2	К=3
15	К=2	Д=2	П=2	Д=2	Д=2; П=2
16	К=2	Д=1; П=1	Д=1; П=2	П=3	-
17	Д=2	П=2	К=2	Д=2	П=3
18	Д=3	К=3	П=2; К=1	П=2; Д=1	П=1
19	Д=3	П=2	К=3	П=3	П=3
20	Д=1	К=1	П=1	К=2	Д=2
21	К=2	Д=2	Д=2	П=2	Д=2
22	К=2	Д=1; К=2	Д=2; К=1	К=2	Д=2
23	Д=2	П=2	К=2	П=2	П=3
24	Д=3	К=3	Д=2	П=3	К=2
25	П=1	К=1	Д=2	К=2	П=2
26	К=2	К=3	П=3	Д=3	К=3
27	П=1	К=2	Д=1	К=2	Д=3

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых находится в пределах до 10 баллов. Сначала определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов.

Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства таковы:

- 1) Д–1–1: директивный стиль (например, 10–2–4, 6–3–4, 9–5–4 и т. п.);
- 2) 1–К–1: коллегиальный стиль (например, 4–9–4, 3–8–4, 5–10–4 и т. п.);
- 3) 1–1–П: попустительский стиль (например, 3–2–10, 4–3–9 и т. п.).

Если выраженные два стиля доминируют над третьим приблизительно одинаково, это стиль руководства смешанный:

- 4) Д–К–1: директивно–коллегиальный (например, 7–8–4, 6–7–3 и т. п.);
- 5) 1–К–П: коллегиально–попустительский (например, 4–7–9, 4–7–7, 3–6–7 и т. п.);
- 6) Д–1–П: директивно–попустительский (например, 8–1–6, 8–3–8, 7–2–9 и т. п.);
- 7) Д–К–П: смешанный (например, 2–3–3; 3–3–3; 5–6–6; 10–8–8 и т. п.).

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

- одинаково низкая выраженность стилей (2–3–3, 3–3–3 и т. п.) характерна для неопытных руководителей;
- одинаково средняя выраженность стилей (5–6–6, 6–6–4 и т. п.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
- одинаково высокая выраженность стилей (10–8–8, 9–9–8 и т. п.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Интерпретация результатов:

Любое сочетание стилей приемлемо, если значение директивного – в диапазоне от 5 до 7 баллов (лучше 6–10–5 или 5–0–4, чем 3–0–4 или 3–8–3).

Учебное издание

ЗВОНОК Александр Анатольевич

Управление в социальной работе

учебно-методическое пособие

В авторской редакции
Дизайн обложки – Звонок А.А.
Корректор – Звонок А.А.
Вёрстка – Звонок А.А.

Подписано в печать 31.10.2019. Бумага офсетная.
Гарнитура School, Times New Roman. Печать ризографическая.
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 8.60. Тираж 100 экз. Заказ №80.

Издатель

ГОУ ВПО ЛНР «Луганский национальный университет
имени Тараса Шевченко»

«Книга»

ул. Оборонная, 2, г. Луганск, ЛНР, 91011. Т/ф: (0642)58-03-20
e-mail: knitaizd@mail.ru
сайт: knita.ltsu.org