

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

Т. В. Зверко, Е. Г. Михайлева, Е. Ю. Усик

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебник

Харьков
Издательство НУА
2017

УДК 316.47(075.8)
ББК 60.562p30-1
3-42

*Утверждено на заседании Ученого совета
Народной украинской академии
Протокол № 6 от 23.01.2017*

Рецензенты: д-р социол. наук, проф. *Подольская Е. А.*
(Харьковский гуманитарный университет
«Народная украинская академия»);
д-р социол. наук, проф. *Хижняк Л. М.* (Харьковский
национальный университет им. В.Н. Каразина)

У підручнику послідовно розкривається сутність соціального управління як специфічного виду професійної діяльності, як соціальної технології. Особлива увага приділяється вивченню соціальних механізмів і закономірностей управлінської діяльності, управлінських відносин.

Дане навчальне видання доповнює та всебічно розкриває зміст розділів програми курсу соціології управління, містить: розширений конспект лекцій з тем курсу, питання для самоконтролю, список основної та додаткової літератури, словник ключових термінів.

Підручник призначений для студентів, аспірантів, викладачів соціології, для тих, хто цікавиться соціальними проблемами управління.

Зверко, Тамара Васильевна.

3-42 Социология управления : учебник / Т. В. Зверко, Е. Г. Михайлева, Е. Ю. Усик ; Нар. укр. акад., [каф. социологии]. – Харьков : Изд-во НУА, 2017. – 236 с.

В учебнике последовательно раскрывается сущность социального управления как системы, как специфического вида профессиональной деятельности, как социальной технологии. Особое внимание уделяется изучению социальных механизмов и закономерностей управленческой деятельности, управленческих отношений.

Данное учебное издание дополняет и всесторонне раскрывает содержание разделов программы курса социологии управления, включает в себя: расширенный конспект лекций по темам курса, вопросы для самоконтроля, список основной и дополнительной литературы, словарь ключевых терминов.

Учебник предназначен для студентов, аспирантов и преподавателей социологии, для тех, кто интересуется социальными проблемами управления.

УДК 316.47(075.8)

ББК 60.562p30-1

© Народная украинская академия, 2017

ВВЕДЕНИЕ

В условиях трансформационных процессов, происходящих в украинском обществе, проблемы управления приобретают особую актуальность. Это связано как с новыми задачами социально-политического, социально-экономического характера, так и с современными требованиями, предъявляемыми к управленческой деятельности.

Процесс управления как форма социальных взаимодействий в различных сферах украинского общества входит в предметную область социологии управления. Поэтому изучение управленческих взаимодействий и разработка социологических механизмов управления требует постановки управленческих задач нового поколения, связанных с современным состоянием кризисности, неопределенности общественного развития. В свете этих задач повышается внимание к теории управления, к ее изучению на современном уровне.

В данном учебном издании представлена структура и содержание учебной дисциплины «Социология управления» на основе целостной теоретической концепции социальных взаимодействий индивидов и социальных групп в изменяющемся обществе. Поэтому рассматриваемые в учебнике принципы, механизмы и методы управления базируются на общесоциологической теории, что определяет особенности предмета социологии управления как отрасли социологического знания.

Раскрывая управленческие аспекты в классических теориях, авторы также стремились представить материал с позиций новейших концепций модерна и постмодерна. Данный подход нашел отражение в структуре и содержании предложенных тем: при определении сущности исторических предпосылок возникновения социологии управления (темы 1, 2); при изучении процессуального характера управленческих взаимодействий (тема 4), его проявления при выявлении роли руководителя

(тема 5); при исследовании особенностей социальных взаимодействий при принятии управленческих решений (тема 6).

Представляя управление как социальный процесс, авторы пытались охватить все многообразие его сторон, что получило воплощение в социологических механизмах управления – институциональных, социокультурных, социально-организационных (темы 7–11).

Такой подход позволил, во-первых более четко обозначить границу между предметными областями социологии управления и менеджмента; во-вторых, проанализировать изменение механизмов управления в условиях современного общества; в-третьих, рассмотреть тенденции развития управленческих теорий.

Основная идея, пронизывающая все темы, – анализ управленческой деятельности, функций управления как целенаправленного процесса регулирования социальных явлений в сфере трудовой деятельности. С этой целью акцент делается на выработке социологического подхода к управленческой деятельности, на рассмотрении социальных аспектов и социальных функций управления. Практическая значимость рассматриваемых вопросов реализуется через определение места и роли различных задач управления в управленческом процессе в целом, в анализе принципов осуществления управленческой деятельности.

В целом материал учебника нацелен на углубленный анализ социальных аспектов управления организацией, на исследование социальных взаимодействий между индивидами и группами в процессе управления. Основная задача такого подхода – сформировать целостное системное представление об управлении как социальном процессе, в ходе которого осуществляется взаимодействие различных социальных интересов.

Над подготовкой учебника работали: д-р социол. наук, проф. Е. Г. Михайлева (темы 5.1; 5.4; 5.5; 9.3); канд. социол. наук, доц. Т. В. Зверко (темы 1.4; 2; 4.1; 4.2; 5.2; 9); канд. филос. наук, доц. Е. Ю. Усик (темы 1; 3; 4.3; 4.4; 5.3; 6; 7; 8; 10; 11).

1. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ МЫСЛИ

План

- 1. Становление и развитие практики управления.*
- 2. Классическая школа управления.*
- 3. Неоклассическая школа управления.*
- 4. Школы управления информационного периода.*
- 5. Вклад социологии в развитие теории управления.*

1. Становление и развитие практики управления

В широком смысле управление является неотъемлемым атрибутом любой системы – биологической, технической, социальной, который обеспечивает ее сохранение, развитие, упорядочение структуры, достижение целей. Формирование специфической отрасли научных знаний об управлении началось в конце XIX – начале XX в. Однако, прежде чем она выделилась в самостоятельную отрасль знаний, человечество на протяжении тысячелетий накапливало опыт организации совместного труда, обмена продуктами материальной и духовной деятельности, что невозможно без управленческих действий.

Возникновение управления связано с необходимостью достижения целей, которые невозможно достичь в одиночку. Это были, прежде всего, хозяйственные, оборонные и другие цели, которые требовали совместных действий людей, разделения функций между ними и координации коллектива.

В доисторическую эпоху возникли охотничьи племена, скотоводческие кочевые племена, земледельческие общины. Разные способы жизнедеятельности предполагали разделение людей на две группы: на тех, кто занят трудовой деятельностью, и на тех, кто управляет ими. Между этими двумя группами стали складываться определенные отношения – отношения управления.

Старейшины и вожди народов и племен олицетворяли собой руководящее начало в организации совместного труда и распределения продуктов.

Примерно 10–8 тыс. лет до нашей эры в ряде мест Ближнего Востока (Северный Ирак, Палестина) произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т. п.) к принципиально новым формам получения продуктов путем их производства (т.н. руководящей экономике), стали формироваться древнейшие цивилизации. Этот первый экономический переворот в истории человечества известный английский археолог Гордон В. Чайлд назвал «неолитической революцией». В течение этого длительного процесса, охватившего несколько столетий и даже тысячелетий, сформировались крупные и могущественные по тем временам деспотические государства, которые не мыслили себя без достаточно хорошо развитой управленческой деятельности. Построенные в III–II вв. до н. э. знаменитые египетские пирамиды являются памятниками не только представителям могущественных династий, но и многим тысячам строителей, а также искусству многих людей, умевших применять методы управления.

Из школьного курса истории хорошо известны достаточно точно теоретически разработанные принципы управления, сформулированные в «Законах Хаммурапи», правившего Древней Вавилонией в 1792–1750 гг. до н. э. Мощные государства существовали в ту эпоху и в Древнем Китае.

Первые трактаты, в которых сформулированы некоторые исходные понятия об управлении, появились в Древнем Китае и Древней Индии, на Ближнем Востоке в V–IV вв. до н. э. Однако наибольшее влияние на становление управленческой мысли оказало творчество величайших древнегреческих философов Сократа, Платона и Аристотеля. По свидетельству современников, Сократ, считавший, что основой управления является знание и умение навязать свое мнение другому человеку, анализировал различные формы правления. Его идеи получили дальнейшее развитие в трактатах Платона и Аристотеля, обстоятельно описавших три формы правления – монархию, аристократию и демократию.

Своеобразные концепции управления сформулированы в эпоху Нового времени в социальных утопиях Т. Мора и Т. Кампанеллы, а также в знаменитых трудах Н. Макиавелли «Государь», «Искусство войны» и др., который подчеркивал, что общество развивается и управляется не по воле Бога, а благодаря управленческому искусству, а для этого необходимо сильное государство во главе с мудрым и жестким государем. Важные социальные идеи о естественном праве и его роли в развитии государства содержались в учении английского философа XVII в. Т. Гоббса, а также в трудах французских просветителей XVIII в. Ш. Монтескье, М. Вольтера, Д. Дидро и др. В тот же период оригинальные идеи об управлении выдвигал белорусский мыслитель Ф. Богушевич, а затем уже в XIX в. К. Калиновский, который утверждал, что не народ существует для государства, а государство – для народа.

2. Классическая школа управления

Эпоха технической революции позволила создавать новые энергетические машины, оптические и измерительные инструменты, принципы организации массового производства, автоматы и программирование. К началу XX века стали складываться определенные предпосылки для становления научного управления.

Возникновение научного управления обычно связывают с работами Ф. Тейлора, в частности с выходом в свет в 1911 году его книги «Принципы научного управления». Ф. Тейлор, инженер по образованию, создал первую систему научного управления. Цель системы Тейлора – обеспечить максимальную прибыль владельцу предприятия, заставляя рабочего трудиться с предельным напряжением сил.

Основные положения системы Тейлора:

- нормализация приемов и условий работы;
- выполнение каждым работником только той работы, на которую он наиболее способен;
- отбор работников на основе научно определенных признаков, их обучение и тренировка;

- точные инструкции каждому работнику;
- специальная подготовка работников;
- учет и контроль всех видов работ;
- отделение административной работы от исполнительской, введение института мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
- попытка объединить сотрудничество администрации и работников.

Благодаря разработке концепции научного управления было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Современником и в значительной мере единомышленником Тейлора был Г. Эмерсон. Лингвист по образованию, он в 23 года возглавил отделение лингвистики университета штата Небраска. Через 6 лет Эмерсон оставил научную карьеру и стал заниматься банковскими и торговыми операциями, затем выполнял экономические и инженерные работы для железной дороги, представляя интересы одного британского синдиката в США, Мексике и Канаде, некоторое время управлял компанией по производству стекла. Главная работа Эмерсона «Двенадцать принципов производительности» вышла в свет в 1912 году. Главное внимание в этой работе уделено концепции «производительности», то есть эффективности, под которой он понимал оптимальное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами.

Первым принципом «производительности», по Эмерсону, является четкое определение идеалов и целей.

Второй принцип «производительности» – здравый смысл. Анализируя основные статьи баланса внешней торговли США начала века и обнаруживая превышение вывоза природных ресурсов над ввозом, Эмерсон приходит к выводу, что с точки зрения долговременных национальных интересов такая торговля лишена здравого смысла.

Третьим принципом «производительности» Эмерсон считал компетентную консультацию. Суть этого принципа состоит

в умении руководителя воспринимать компетентное мнение специалистов и учитывать его при окончательном выборе решения.

Четвертый принцип – дисциплина. Этот принцип трактуется, прежде всего, как безусловное подчинение руководителю, т. е. как исполнительская дисциплина.

Пятый принцип – справедливое отношение к персоналу, не только вознаграждение за выполненную работу, но и умение использовать работника на той работе, где он может максимально раскрыть свои способности.

Шестой принцип – быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. Под учетом понимается документирование.

Седьмой принцип – диспетчирование.

Восьмой принцип – нормы и расписания. Выдвигая в качестве основной задачи производительности постоянное повышение результата при неуклонном сокращении затрачиваемых усилий, Эмерсон приходит к выводу, что для получения желаемого результата легче соблюдать определенный темп и ритм работы.

Девятый принцип сформулирован как «нормализация условий». Суть этого принципа состоит в определении оптимальных условий для деятельности работника.

Десятый принцип – нормирование операций, которые предполагает деление всей работы на стандартные операции и их выполнение по определенному плану в четко обозначенное время и в заданной последовательности.

Одиннадцатый принцип – написание стандартных инструкций. При написании стандартных инструкций необходим взвешенный подход, позволяющий отобрать оптимальный вариант деятельности и решения управленческих задач и распространять этот опыт во всех подразделениях фирмы.

Двенадцатый принцип – вознаграждение за производительность.

К классической школе управления можно отнести и Генри Форда. Механик и предприниматель, он был известен как талантливый организатор массового производства автомобилей

в США. Форд принял систему Тейлора и старался заменить на своих заводах ручную работу машинной. В основу организации управления им были положены следующие принципы: максимум разделения труда, специализация, расстановка оборудования по ходу технологического процесса, механизация транспортных работ, регламентированный ритм производства продукции.

К теоретикам классической школы управления относят и французского ученого А. Файоля. В работе «Общее и промышленное управление» Файоль определяет функции, принципы и элементы управления. В качестве важнейших функций управления выделены: техническая, коммерческая, финансовая, страховая, учетная и административная.

Техническая функция охватывает такие технические операции, как производство, выделка, обработка. Без этих операций невозможно производство.

Коммерческая функция включает операции по покупке, продаже и обмену. Процветание промышленного предприятия часто зависит от умения покупать и продавать.

Финансовая функция подразумевает привлечение средств и распоряжение ими. Ни одно предприятие не может существовать без этой функции. Для обеспечения успеха следует четко представлять финансовое положение предприятия.

Страховая функция – это, прежде всего, страхование и охрана имущества предприятия.

Учетная функция охватывает бухгалтерские операции, калькуляцию, учет, статистику. Эта функция подобна органу зрения, благодаря которому создается возможность оценить достигнутые результаты и определить перспективы развития.

Административная функция представляет выработку общей программы работы предприятия, формирование переноса, координацию усилий и обеспечение взаимодействия всех подразделений предприятия.

В работе «Общее и промышленное управление» определяются также принципы и элементы управления. К числу важнейших принципов управления, по Файолю, относятся: разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, единство

руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, иерархия, порядок, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала. К числу важнейших элементов управления отнесены: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

3. Неоклассическая школа управления

С возникновением административной школы специалисты начали вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классически» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание «универсальных принципов» управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Основоположниками неоклассической школы принято считать Элтона Мэйо и Мэри Паркер Фоллетт, которая впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Профессор Гарвардского университета Мэйо выдвинул теорию «человеческих отношений» в управлении. Суть идей Мэйо состоит в том, что сама работа имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение рабочего в процессе производства. Важнейшими элементами системы «человеческих отношений» являются: система взаимных связей и информации, система бесед с рабочими, участие в принятии решений, организации неформальных групп и управление ими.

Использование на практике теории «человеческих отношений» дало интересные результаты в Японии, что получило выражение во всеобщем участии работников в управлении качеством.

4. Школы управления информационного периода

Теории управления так называемого информационного периода разработаны в основном сторонниками количественной (управленческой) школы. Ее представителями являются: Л. В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В. В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Появление данной школы – следствие применения математики и компьютеров в управлении. В ее рамках управление рассматривается как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е годы XX в. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений управленцев.

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

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в управлении был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов (таких, как люди, структура, задачи, технология, ресурсы). Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

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

В 70-е годы XX в. возникла теория открытой системы. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления):

- систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия;
- систему власти;
- систему логического принятия решений.

Существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода: формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, то есть центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Т. е. суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую, конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления, поскольку содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней

и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, управленцы могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

5. Вклад социологии в развитие теории управления

Социология при исследовании вопросов управления решает задачи изучения и систематизации управленческой деятельности в социальных группах и общностях, исходя из общенаучных принципов, а также выявления закономерностей и тенденций развития системы управления; раскрытия природы управленческих отношений; структурирования процесса принятия управленческого решения; разработки технологий управления; обоснования роли субъектов управления; разработки научных рекомендаций по совершенствованию системы управления. Очевидно, что осуществление этих задач было бы невозможным без собственной методологической и методической базы, которую сегодня имеет социология.

Приходится констатировать, что социология пока только формирует новую парадигму, которая могла бы описать современные тенденции в управлении различными социальными процессами. Необходимость формирования новой парадигмы социологии вызвана следующими обстоятельствами:

- радикальными изменениями управленческих отношений;
- существенной трансформацией взаимодействия субъектов и объектов управления;
- коренным преобразованием управленческой вертикали;
- возникновением различных форм собственности;
- возрастанием значения факторов глобализации;
- возрастанием международного разделения труда и конкуренции;
- появлением новых информационных технологий, требующих переосмысления традиционных управленческих теорий.

За последние годы значительно расширилось число субъектов управления, изменилась характеристика объектов управле-

ния, усложнился характер их взаимосвязей и взаимовлияния, а также наметилась тенденция расширения социологического тезауруса, описывающего современную проблематику социологии управления, интенсивно использующей терминологию смежных с ней социологии организации, менеджмента, синергетики. Сложность разработки новой парадигмы управления объясняется тем, что современное управление формируется под действием множества факторов и тенденций, часто противоречивых либо латентных и малоисследованных.

Многие исследователи в числе первостепенных факторов, которые в первую очередь влияют на развитие национальных экономик и, соответственно, на формирование управленческой политики, называют образование транснационального капитала и транснациональных компаний.

В новых условиях существенно возрастает прогностическая функция социологии, ее значение в «просчитывании» социальных последствий происходящих изменений, исходя из нового класса задач, которые приходится решать украинскому обществу, новизну траекторий общественного развития. Так, доктор социологических наук Борис Нагорный указывает в качестве примера две проблемы, демонстрирующие сложность области исследования, куда должна вторгаться социология управления: это проблемы социальных последствий приватизации (и поиска социальных компенсаторов для «смягчения» многих несправедливостей этого процесса) и формирования управленческой элиты.

Науки, изучающие различные аспекты общества, еще не дают «опережающих» знаний, содержащих достаточно весомую прогностическую составляющую. Поэтому сейчас особенно востребованной оказывается общесоциологическая теория, объясняющая современное общество, и та ее часть, которая относится к социологии управления. Так, в рамках социологии необходимо с учетом новых реалий переосмыслить такие ключевые категории социологии, как «социальная организация»; «субъекты и объекты управленческих отношений различных сфер деятельности»; «структура управленческих отношений».

Разработка новой парадигмы управления может успешно

осуществляться одновременно с разработкой концепций организации и самоорганизации на базе междисциплинарных исследований. Особенно перспективным в этом плане является использование синергетических подходов, которые позволяют рассматривать общество и его отдельные части с точки зрения процессов структурирования и хаотизации, а также кооперации различных социальных факторов и создания гибкого механизма управления.

Наука об управлении, в которой социология должна занимать надлежащее место, находится накануне новой научной революции, подобной революции в сфере естествознания, когда природу перестали понимать как гигантскую механическую систему, функционирующую по законам классической механики. Сейчас формируется своего рода «социальная теория относительности», призванная ответить на ряд вопросов, в частности: каковы основные характеристики социального пространства, в котором функционирует общество и основные социальные группы, его составляющие; какова структура объектов и субъектов управления; в чем состоит новый характер управленческих отношений между ними.

Первоочередные задачи социологии в изучении сферы управления заключаются в следующем:

- 1) занять надлежащее место в современной науке об управлении, основанной на новой управленческой парадигме;
- 2) дать обоснованную классификацию субъектов и объектов управления (в зависимости от сфер управления) и основных типов управленческих отношений;
- 3) создать надежную методологическую основу для разработки социальных технологий, касающихся основных аспектов управления.

Социология, отвечая на вызовы времени, должна «дозреть» до своей социальной синергетики, до своей парадигмы нелинейной социальной динамики. Именно тогда можно будет объяснить сложные взаимодействия новых субъектов управления, обусловленные радикальными изменениями, произошедшими за последние десятилетия, утверждением многообразия форм собственности, формированием новых управленческих элит

и новой управленческой культуры, возросшей ролью транснационального капитала, ужесточением конкуренции на международном уровне, новыми информационными технологиями и т. п.

Таким образом, разработанные в конце XIX – начале XX века школы управленческой мысли сыграли важнейшую роль в становлении современной практики управления организациями. Представители этих школ выработали принципы эффективного управления и отработали их на практике. Однако сегодня мы можем использовать их только лишь в качестве основополагающих принципов современного управления. Важнейшей чертой современной теории и практики управления является ее полигамность – использование составляющих различных концепций для решения управленческих задач.

Эффективное управление промышленными предприятиями в данных условиях требует применения современных концепций управления, быстрого реагирования на изменяющуюся ситуацию, что в свою очередь невозможно без точной и исчерпывающей информации о состоянии производственной, финансовой деятельности и ресурсах предприятия, отлаженных бизнес-процессов и грамотного управленческого менеджмента.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы объективные условия выделения управленческой деятельности в самостоятельную сферу?
2. В чем состоит вклад Ф. Тейлора в развитие науки об управлении?
3. Какова сущность «административной школы управления», основанной А. Файолем?
4. Применимы ли принципы управления, предложенные Г. Эмерсоном, в современных условиях?
5. Каковы управленческие идеи школы «человеческих отношений»?
6. Какие Вы знаете новейшие теории управления? Как они реализуются в практике управления?
7. Как можно охарактеризовать вклад социологии в анализ сферы управления?

2. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК СПЕЦИАЛЬНАЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

План

- 1. История становления и развития социологии управления.*
- 2. Социология управления в системе социологического знания.*
- 3. Объект и предмет социологии управления, ее задачи и функции*
- 4. Современные проблемы развития социологии управления.*

1. История становления и развития социологии управления

Изучение социологии управления как специальной социологической теории предполагает выявление предпосылок, которые влияют на ее возникновение и изучение ее развития.

Долгое время проблемы управления разрабатывались другими научными дисциплинами. И только когда социальные проблемы стали чрезвычайно актуальными, неотложными, объективно потребовалось подключение социологии к обоснованию управленческих решений. Именно это вызвало к жизни многочисленные эксперименты, апробацию новых форм управления, учитывающих социальные факторы, ценностные ориентации и установки, возможность рационально организовать жизнь людей. Приход социологии в науку управления знаменовал собой поиск и определение ресурсов, резервов второго и третьего порядка, многие из которых напрямую зависят от общественного сознания и поведения людей.

Это было обусловлено тем, что остро встал вопрос о преодо-

лении, с одной стороны, идеологизации управленческих функций, с другой – технократизма в управлении, что в равной степени относится и к управлению экономикой, и к управлению социальной, политической, духовной жизнью. Сама реальность потребовала «очеловечивания» управления.

Проблемы социологии управления начали особенно интенсивно разрабатываться в начале XX в. и обычно связываются (особенно на начальной стадии) с именами Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, Г. Эмерсона, Г. Черча и других исследователей и организаторов производства, которые наряду с решением технико-экономических проблем анализировали и некоторые социальные аспекты управления. Этот поиск нашел отражение и дальнейшее развитие в работах философов, юристов, экономистов и социологов.

Следует отметить, что в зарубежной социологической науке социология управления не является самостоятельным направлением исследований. Вместе с тем, в теоретической социологии выделяются три блока, отражающие ключевые аспекты управления и управленческой деятельности. Первый – это институционализация управления, возникновение бюрократии как особой формы управления и чиновников как особой группы в социальной структуре общества. Развитие этого направления связано с именем М. Вебера. Второй блок характеризует проблематику социального контроля и находит отражение, прежде всего, в работах Э. Дюркгейма, Т. Парсонса, Р. Мертона. И третий блок – это исследование роли власти в управлении, влияния властных отношений на достижение целей развития организации, формирование организационной структуры (В. Парето, М. Вебер, Н. Луман, М. Фуко).

Остановимся на анализе наиболее значимых концепций: концепции бюрократии М. Вебера, концепции социального контроля Т. Парсонса и концепции власти Н. Лумана.

Вклад М. Вебера в развитие социологии управления состоит в том, что он охарактеризовал институционализацию управления, основными признаками которой выступают формально установленные правила управления, а также наличие структуры

должностей, реализующих функцию управления; описал социальные предпосылки и последствия возникновения бюрократии как формы управления. Опасность бюрократии ученый видел в обладании чиновниками реальной властью и способностью влиять на цели политической системы, что может привести к господству номенклатуры. Для поддержания общественного порядка, организации нормальной жизнедеятельности общества, по мнению М. Вебера, необходима система управления, основанная на формальных правилах, регулярной профессиональной деятельности администраторов, прошедших специальную подготовку, распределении полномочий и ответственности между органами управления. Бюрократия же создает угрозы для самореализации человека, поскольку ограничивает многообразие сфер проявления личности преимущественно рационально-прагматической, поэтому нуждается в социальном контроле.

Другая, представляющая интерес концепция социального контроля Т. Парсонса, в которой он обосновал необходимость системы иерархического контроля¹. На первом уровне контроля решается проблема адаптации, и это является условием (ресурсом в кибернетическом смысле) для более высокого уровня контроля². К системам с более высоким уровнем информации ученый отнес культурную систему, за ней следует социальная система, ниже располагаются, соответственно личность и организм. Т. Парсонс подробно описал механизм социального контроля, играющий важнейшую роль не только в процессе социализации, но и в управлении. Контроль играет важную роль в достижении намеченных целей, обеспечении баланса между коллективным и личным, между нормативно установленными образцами поведения и реальным поведением людей в конкретной ситуации. Однако контроль может выполнять деструктивные функции, особенно тогда, когда используется

¹ Парсонс Т. О структуре социального действия. – М., 2000.

² См.: Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимодействие // Социология : хрестоматия / сост. Ю. Г. Волков, И. В. Мостовая. – М., 2003. – С. 97.

только его «жесткий» механизм (принуждение к исполнению управленческих решений, запрет, наказание). Поэтому в управлении необходим баланс между «жесткими» и «мягкими» механизмами контроля.

Для социологии управления достаточно значима и концепция власти Н. Лумана. В ней власть выступает не силой, которой наделен один из участников взаимодействия, а как средство взаимодействия, упорядочивающее взаимоотношения, опосредованные социальной системой, т.е. власть – это коммуникативное средство. Н. Луман отмечал, что «...власть можно сравнить с комплексной функцией катализатора. Катализаторы ускоряют (либо замедляют) ход тех или иных событий»³. Вместе с тем, Н. Луман не ограничивал власть отношениями подчинение – господство, обращая внимание на то, что власть способствует укреплению кооперации и интеграции, а значит, служит достижению общеорганизационных целей, поиску новых возможностей и сфер развития организации. Власть, с одной стороны, обеспечивает устойчивость организационной системы, ее жизнеспособность, а с другой – является ресурсом организационных преобразований.

Развитие теории управления и разработка ее социологами дали возможность выделить в структуре социологического знания отдельную отрасль – социологию управления.

Первые попытки определения предметного поля науки об управлении приходятся на 1920-е гг. В это десятилетие закладывались ее основы. Ее становление было связано с разработками, касающимися научной организации труда и управления (А. К. Гастев, Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский, О. А. Ерманский, П. М. Керженцев), а также попыткой создания всеобъемлющей теории управления («Тектология» А. А. Богданова).

Второе рождение социологии управления (с конца 1950-х до начала 1970-х гг.), а затем и ее разработка в 1970–1980-е гг. привели к началу институционализации этой отрасли социологического знания и ее общественному признанию. Большую роль

³ См.: Луман Н. Власть: пер. с нем. А. Ю. Антошевского. – М., 2001. – С. 23.

в этом сыграла монография академика В. Г. Афанасьева «Научное управление обществом» (1968), в которой было дано глубокое понимание управления обществом, социального управления и управленческого цикла (опираясь на наследие А. А. Богданова, предложил рассматривать управление через его функции), а также работа Д. М. Гвишиани «Организация и управление» (1972).

В конце 1980-х – 1990-е гг. произошло завершение институционализации социологии управления. Значительно возросла ее роль в структуре социологического знания и общественных практик, что было вызвано особенностями экономического, политического, социального развития общества.

Процесс институционализации социологии управления происходил на основе целого ряда эмпирических исследований и в то же время теоретического анализа проблем управления как в обществе в целом, так и на производстве. Прямое отношение к этому имели работы ученых, среди которых можно выделить несколько групп исследователей по прогнозированию и проектированию (Г. А. Антонюк, И. В. Бестужев-Лада), по социальному планированию (Н. А. Аитов, Н. И. Лапин, Ж. Т. Тощенко, З. И. Файнбург, С. Ф. Фролов), по истории управления (А. И. Кравченко, Э. Д. Вильховченко).

Среди активно участвующих в разработке прикладных аспектов управления в связи с решением конкретных проблем производства стоит отметить так называемых заводских социологов и связанных с ними исследователей (В. С. Дудченко, А. К. Зайцев, Вал. Н. Иванов, В. Г. Подмарков, А. И. Пригожин, А. В. Тихонов, В. Н. Шаленко, В. В. Щербина), которые представили анализ организационной деятельности руководителя и его взаимоотношений с подчиненными. Специфическим (культурологическим, социально-психологическим) аспектам были посвящены работы Ю. П. Аверина, Т. М. Дридзе, Л. Н. Когана, А. В. Филиппова, В. М. Шепеля.

Вместе с тем, в управленческих концепциях постепенно начинает акцентироваться поведенческий подход (сознание плюс деятельность) при учете требований окружающей среды.

Анализ развития идей управления позволяет сделать вывод, что основными проблемами социологии управления являются: 1) проблема социального положения человека в процессе управления; 2) проблема управления человеком, опираясь на резервы и возможности, заложенные в его сознании и поведении; 3) проблема соучастия человека, его сопричастности к управленческим функциям; 4) проблема механизма воздействия на людей, т.е. тех методов и средств, которые адекватны объективным и субъективным потребностям; 5) проблема последовательности операций, которые необходимо осуществить, чтобы добиться эффективного достижения поставленных целей. Причем все эти компоненты социологии управления строятся на основе информации, идущей от людей (рядовых работников, специалистов, менеджеров, руководителей), т.е. на знании основных характеристик общественного сознания и поведения.

Такой подход к трактовке социологии управления позволяет отличать ее, с одной стороны, от социального управления, которое концентрирует свое внимание на общих закономерностях, тенденциях, системности управляющих функций, его обусловленности и связи с внешней средой, его особенностях в различных обществах, с другой – от социального менеджмента, основной целью которого является приобретение навыков и умений по решению типовых конкретных задач, возникающих в процессе целенаправленного руководства в конкретных организациях.

Современная общественно-политическая реальность требует новых форм и методов управления, что в первую очередь связано с избавлением от изживших себя методов руководства, от формализма, догматизма, слепого копирования чужого опыта. Новые формы управления апробируются на практике, в жизни и только в этом случае могут претендовать на существование.

Все более перспективным становится анализ управления через его алгоритм, последовательно осуществляемые стадии, которые включают предвидение, прогнозирование, проектирование, программирование, планирование, реализацию социальных технологий, социального эксперимента, социологии организаций.

Основополагающая проблема социологии управления может быть рассмотрена с точек зрения различных методологических традиций, трактующих, как следует объяснять, понимать и изменять общество и организации.

2. Социология управления в системе социологического знания

В структуре научного знания социология управления представлена в трех аспектах. Во-первых, как особое направление теоретических и эмпирических исследований, сложившихся в рамках общей социологии и изучающих социальные отношения, возникающие в процессе управления. Во-вторых, как специальная социологическая теория, возникшая на стыке социологии и управленческих наук и изучающая социальную природу управления, социальные условия его функционирования. В-третьих, как одна из составляющих современной теории социального управления.

Специфической особенностью социологии управления является то, что она относится к активной социологии. Она, используя понятийный и методологический аппарат исследовательской социологии, позволяет производить реальные изменения на различных уровнях общности людей.

Это специальная социологическая теория, анализирующая механизм осуществления изменений, в одинаковой мере актуальный для всех специальных и отраслевых направлений социологической науки. Механизм регулирования имманентно присущ всем без исключения областям человеческой деятельности, обеспечивает выработку и применение способов, методов и форм осуществления намеченных изменений.

Социология управления взаимодействует с общей социологией и различными частными социологическими теориями (экономической социологией, социологией труда, социологией организаций, коммуникации, конфликтов и др.).

Среди других отраслей социологического знания наиболее близкими социологии управления являются социология труда и

социология организаций. Трудовая деятельность предполагает управление, и управление трудовым коллективом является важным разделом социологии труда. Социология труда, изучающая отношение людей к труду, способы их стимулирования, влияния содержания труда на развитие личности дает ценный материал при решении проблемы согласования интересов каждого работника с руководящими целями коллектива.

Социология организаций выявляет общие закономерности развития и функционирования различных организаций, знание которых позволяет сформулировать правила управления ими.

Социология управления изучает систему и процессы управления в условиях складывающихся в обществе социальных отношений. В частности: рассматривает *процесс становления, функционирования и развития определённой сферы жизнедеятельности; исследует механизм социальных изменений и социальных отношений, закономерности социальных действий и поведение в процессе управления.*

При этом социология управления имеет свое проблемное поле и опирается на свой инструментарий познания.

Существенное отличие социологии управления от социологии менеджмента (и менеджмента как разновидности управленческой деятельности), а также от ряда отраслей социологического знания выражается в том, как отмечает Ж. Т. Тощенко, что она изучает управленческие отношения как специфический вид общественных отношений во всех социетальных сферах общества – в экономической, социальной, политической и духовной. При этом применительно к социальной сфере в круг ее исследовательских интересов входят не только общие механизмы управления, но и совокупность компонентов, определяющих ее содержание и составляющих совокупность факторов управления (социальная инфраструктура, условия и образ жизни, социальные качества людей, социально-статусные различия и связанные с ними отношения).

Как справедливо считает Е. М. Бабосов, в центре внимания социологии управления находятся управленческие процессы, рассматриваемые с точки зрения социального. Анализ такой

формулировки позволяет сделать вывод, что ее основными составляющими являются:

- социальное положение человека в процессе управления;
- управление человеком с опорой на резервы и возможности, заложенные в его сознании и поведении;
- соучастие человека, его сопричастность к управленческим функциям;
- механизм воздействия на людей, т.е. тех методов и средств, которые адекватны объективным и субъективным потребностям;
- последовательность операций, которые необходимо осуществить, чтобы добиться эффективного достижения поставленных целей.

Причем все эти компоненты социологии управления строятся на основе информации, идущей от людей (рядовых работников, специалистов, менеджеров), т.е. на знании основных характеристик общественного сознания и поведения.

Такой подход к рассмотрению социологии управления позволяет отличать ее, с одной стороны, от социального управления, которое сконцентрировано на закономерностях, тенденциях, системности управляющих функций, его обусловленности и связи с внешней средой, его особенностях в различных обществах; с другой – от менеджмента, в круг интересов которого входит приобретение навыков и умений по решению типовых конкретных задач, возникающих в процессе целенаправленного руководства.

В проблемном поле социологии управления разрабатываются концепции управленческого процесса как особого типа социального взаимодействия, обладающего устойчивыми и регулярными формами. Социологические перспективы исследования управленческих отношений определяются изучением, с одной стороны, условий взаимодействия субъектов управленческого процесса, институтов и механизмов управления, а с другой – социальных результатов принимаемых управленческих решений (оценки эффективности качества управления, межличностных отношений в процессах управления, ценностных ориентаций,

мотивации и степени участия индивидов в управлении и др.).

Таким образом, социология управления – это отрасль социологии, изучающая закономерности социальных взаимодействий в системе социального управления, формы и методы целенаправленного воздействия на условия жизни людей, детерминирующих их интересы; на установление упорядоченных социальных связей, т.е. организационного порядка; на социальную самоорганизацию, т.е. внутриколлективное саморегулирование спонтанных процессов; на развитие социальных институтов и институционализацию регулирования социальных взаимодействий.

3. Объект и предмет социологии управления, ее задачи и функции

Процесс управления включает в себя множество разнокачественных компонентов, вследствие чего он исследуется разными науками – политологией, социологией, психологией, экономическими науками. Однако каждая из них выделяет из него свой, только ей присущий объект и предмет исследования.

Объектом социологии управления являются *управленческие процессы*, протекающие в обществе, его отдельных подсистемах (политической, экономической, социальной, социокультурной) или организациях (предприятиях, учреждениях и др.), рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

Предмет социологии управления составляет *изучение, оценка и совершенствование процессов управления* в различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и их групп.

Вычленение объекта и предмета социологии управления даёт

возможность более полно представить специфику этой отрасли социологического знания.

Она изучает многообразную деятельность органов управления, государственных и общественных, прежде всего, как социальных систем:

- весь комплекс подбора, расстановки, формирования управленческих кадров;

- отношения и взаимодействия, складывающиеся между работниками аппарата управления и подчиненными им сотрудниками и организационными структурами;

- исследование и формирование целей управления с точки зрения социально-экономических и социально-психологических критериев, их соответствия интересам и ожиданиям управляемых;

- анализ и оценку социальных последствий принимаемых управленческих решений, определение эффективности управленческих действий;

- изучение и совершенствование социальных механизмов систематического, основанного на достоверном знании воздействия субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему) для сохранения ее качественной специфики и целостности, обеспечения ее нормального функционирования, успешного движения к заданной цели.

Определив особенности социологии управления как специальной социологической теории, а также ее объект и предмет, можно сформулировать ее **основные задачи**.

Первая состоит в *изучении реальных фактов*, составляющих живую, постоянно развивающуюся социальную ткань управленческой деятельности; фактов, в которых проявляются особенности взаимодействия тех людей, которые управляют различными социальными общностями и организациями, и тех, кто, не занимая руководящих постов, не включены в управленческую деятельность и вынуждены подчиняться первым, выполнять их распоряжения, приказы, указания.

Вторая задача социологии управления заключается в том, чтобы из огромного и многообразного скопления реальных фактов

управленческой деятельности *выделить наиболее важные, типичные* и на этой основе обнаружить тенденции развития процессов управления, их изменения зависимости от изменяющихся социально-экономических, политических, социокультурных условий жизнедеятельности людей, развития их групп и общностей, общества в целом.

Третья задача социологии управления обусловлена необходимостью *объяснить, почему* в системе и структуре управленческой деятельности *появляются те или иные новшества*, в силу каких обстоятельств возникают новые практические способы их реализации в управленческих процессах.

Но если мы сумеем определить тенденции развития управленческой деятельности и оценить важность, практическую значимость новых управленческих теорий, их конструктивность и эффективность, перспективы их применения в более или менее отдаленном будущем, то это означает, **что** социология управления способна решить еще одну, **четвёртую** задачу. Сущность этой задачи составляет построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности *в будущем, т.е. прогноз ее совершенствования.*

А это означает, что, определив наиболее вероятную траекторию дальнейшего развития управленческой деятельности, социология управления получает возможность более или менее успешно решать и **пятую** задачу – сформулировать научно обоснованные рекомендации по совершенствованию системы управления, т.е. стать реально действующим средством повышения эффективности управленческой деятельности

Вычленение основных задач социологии управления позволяет определить ее **основные функции.**

Первая из функций социологии управления – **познавательная.** Ее основная цель: изучить основные особенности управления как специфической сферы трудовой деятельности, определить ее роль и значимость в развитии общества и его подсистем, организаций, групп и т. п.

Вторая функция – **оценочная.** Ее сущность состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует (или, напротив,

не соответствует) существующая в данном обществе, организации система управления основным тенденциям этого общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам большинства населения; является ли она демократической, авторитарной или тоталитарной, развивает или сковывает инициативу отдельных индивидов, их групп и общностей.

Третья функция – *прогностическая*. Она направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или более отдаленного будущего, т.е. на определение возможных траекторий развития управления, на его прогнозирование.

Четвертая функция социологии управления – *образовательная (обучающая)*. Сущность ее состоит в том, чтобы на основе определения и оценки значимости тех или иных управленческих концепций, тенденций их развития и совершенствования, прогнозирования их развития в будущем распространять знания об управлении, т.е. об основных его задачах, функциях, механизмах реализации. Речь идет о распространении знаний через систему учебных заведений, различных институтов и центров повышения квалификации, переобучения и переквалификации кадров, помогающую им лучше понять, в чем заключается сущность процессов управления, приобрести знания, умения и навыки практического осуществления управленческой деятельности.

Наконец, социология управления может выполнять еще одну важную социальную функцию (пятую) – *вооружать управленческие кадры новыми приемами*, технологиями управления, превращаясь тем самым в практически действующее средство совершенствования системы управления.

4. Современные проблемы развития социологии управления

Социология управления как наука находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат.

С течением времени управленцы изменяли ориентиры от

потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Некоторые из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие искали более систематизированные подходы к управлению.

К тому же эти процессы обусловлены кризисными явлениями в нашем обществе, которые требуют от социологии управления поиска ответов на вопросы, во многом определяющие перспективу общественного развития. В частности это артикулировано, как считает Б. Н. Нагорный⁴, следующими обстоятельствами: радикальными изменениями управленческих отношений, существенной трансформацией взаимодействия субъектов и объектов управления, коренным преобразованием управленческой вертикали, возникновением различных форм собственности, возрастанием значения факторов глобализации, международного разделения труда и конкуренции, появлением новых информационных технологий, требующих переосмысления традиционных управленческих теорий.

К числу вопросов, требующих внимания, исследователи относят и то, что в последнее время значительно расширилось число субъектов управления, изменилась характеристика объектов управления, усложнился характер их взаимосвязей и взаимовлияния, а также наметилась тенденция расширения социологического тезауруса, описывающего современную проблематику социологии управления, интенсивно использующей терминологию смежных с ней социологии организации, менеджмента.

На изменения в сфере управления влияет целый комплекс признаков так называемой «организационной патологии». С. Комаров и С. Кордон выделяют несколько таких признаков: 1) противоречие между структурой и функциями организации; 2) противоречие между частями и целым (группа и индивид имеют собственные цели, с которыми не всегда считается

⁴ Нагорный Б. Н. Социология управления: поиск ответов на вызов времени // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2001. – № 4. – С. 126.

организация); 3) противоречие между стабильностью, к которой стремится организация, и постоянными изменениями, которые она должна проводить, чтобы адаптироваться к меняющейся среде; 4) многочисленные конфликты между частями и целым, связанные с разделением труда и дальнейшей специализацией, обуславливающей определенную автономность частей⁵.

Современное управление формируется под действием множества факторов и тенденций, часто противоречивых либо малоисследованных, что осложняет развитие социологии управления. В качестве примера можно привести проблемы социальных последствий приватизации, формирования управленческой элиты, изменений в области информационных технологий.

Таким образом, с изменением сферы управления меняется соотношение управленческих действий, требуют дополнительного обоснования многие управленческие проблемы глобального характера.

В связи с этим следует выделить основные тенденции современного этапа развития социологии управления.

Первая связана с повышением уровня материально-технической базы современного производства и услуг. Управленческая мысль концентрирует свои усилия на управлении операциями и поднятии уровня производительности с помощью синтеза деятельности людей и использования технических возможностей (компьютерной техники).

Вторая состоит в дальнейшей демократизации управления, участия в доходах и собственности организаций рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функций, участия в собственности.

Третья тенденция – интернационализация управления, бизнеса. В 90-е годы XX в. большинство развитых стран перешло к открытой экономике, что резко повысило международную конкуренцию, а она, в свою очередь, усилила кооперацию

⁵ Комаров С. В., Кордон С. И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социол. исслед. – 2000. – № 1. – С. 44–50.

производства, вызвала рост транснациональных компаний. Международный опыт управления подсказывает ряд новых проблем, стоящих перед теорией и практикой социологии управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные теории управления, сыгравшие наиболее значимую роль в становлении и развитии социологии управления.

2. Что изучает социология управления? Назовите объект и предмет социологии управления.

3. Какие функции выполняет социология управления?

4. Какие проблемы рассматриваются в рамках социологии управления?

5. В чем сходство и отличие социологии управления от менеджмента?

6. В чем специфика социального управления?

7. В чем проявляются основные проблемы современного этапа развития социологии управления?

3. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План

1. Особенности управленческой деятельности и ее функции. Виды управления.
2. Методология управленческой деятельности.
3. Современные подходы в управлении.

1. Особенности управленческой деятельности и ее функции. Виды управления

Управление – это особый вид профессиональной деятельности, который не только сводится к достижению целей системы, организации, но и представляет собой средство поддержания целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального функционирования и развития.

Управленческая деятельность призвана обслуживать реализацию целей и функций управления, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений. Ее можно определить как набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления.

Управленческая деятельность отличается *интеллектуальным характером*, поскольку всегда есть процесс выработки, принятия и практической реализации управленческих решений, призванных изменять состояние и течение общественных процессов, уровень использования социальных ресурсов общества, а опосредованно – сознание и поведение людей. Она должна адекватно отражать социальную действительность, определять имеющиеся ресурсы, находить средства и резервы,

выбирать оптимальные способы совершенствования социальных систем и перевода их на новый уровень.

Во многом управленческая деятельность является *информационной*, потому что связана с получением, осмыслением, систематизацией, хранением, выдачей социальной и, прежде всего, управленческой информации. Существуют большие трудности в получении того, что олицетворяет собой информацию, пригодную для управления. Хаос фактов, событий, данных при их субъективном истолковании, не является информацией. Информацией может быть только то, что характеризует тот или иной общественный процесс в целом, с выявлением причин и движущих сил, определяющих его состояние и динамику. Поэтому управленческая деятельность в основе своей и посвящена поиску, отбору, переработке и анализу социальной информации, которая и лежит в основе целесообразной управленческой деятельности.

Управление – это *сложное эмоционально-психологическое явление* с ярко выраженной доминантой воли. Каждый человек, занятый управлением, постоянно совершает мыслительные и волевые операции анализа, оценки, решения, подчинения и исполнения, команды и контроля и т. д. Это создает в социальных организациях особый социально-психологический микроклимат, активно влияющий на сознание, чувства, жизненные ориентации человека, и формирует определенный тип поведения и деятельности. Постоянное напряжение воли, груз ответственности, дисциплинированность, подчинение собственного «я» управленческой функции – вот естественные компоненты, которые присущи управленческой деятельности в нормальном органе управления. Если этого нет, то формируемые и реализуемые таким органом управляющие воздействия вряд ли могут пользоваться авторитетом людей и в должной мере влиять на их сознание и поведение.

Принципы управленческой деятельности:

- принцип нравственной доминанты;
- принцип соответствия управленческой деятельности правовым нормам;
- принцип информационного обеспечения;

- принцип последовательности управленческих действий;
- принцип обязательности выполнения управленческих решений;
- принцип делегирования полномочий;
- принцип справедливости;
- принцип гуманности.

Управление рассматривается как процесс – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций и состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

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

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново

определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, – это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Организация. Организовывать – значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

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

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

Выделяют три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы;

- коррекция серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Связующие процессы. Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для

всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Основным требованием для принятия эффективного решения, или даже для понимания истинных масштабов проблемы, является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования. Очевидно, что, если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и в функции контроля.

Существует разнообразие **видов управления**, прежде всего, в зависимости от того, в какой системе оно происходит. Выделяются:

– *биологическое* – управление процессами, протекающими в живых организмах, является предметом изучения естественных наук;

– *техническое* – управление техническими процессами в машинах и устройствах, что является областью изучения преимущественно технических наук;

– *социальное* – управление обществом, социальными процессами, деятельностью людей. Именно последний вид управления относится преимущественно к области социальных наук.

Социальное управление, являясь одним из основных видов управления, заключается в обеспечении реализации потребностей развития общества и его подсистем; в формировании критериев и показателей социального развития объекта; в разработке и применении методов решения проблем, возникающих в достижении запланированных параметров в развитии социальных отношений и процессов общества

В свою очередь, управление обществом подразделяется на экономическое управление, политическое и управление социальной сферой. В рамках управления экономикой предполагается управление промышленностью, сельским хозяйством, строительством, финансами и т. д. Политическое управление – это воздействие на внутреннюю и внешнюю политику государства. И, наконец, управление социальной сферой предполагает целенаправленное воздействие на ту область жизнедеятельности человека, в которой реализуются условия труда и быта, здоровья и образования, досуга и т. д.

Существуют и частные виды управления: ведомственное – муниципальное; централизованное – децентрализованное; коллегиальное – единоначальное; стратегическое – тактическое; волюнтаристское – партисипативное и т. д.

2. Методология управленческой деятельности

Значение теоретического осмысления сущности и закономерностей управленческой деятельности особенно возросло в XX веке, когда эта деятельность приобрела массовый характер, а управление стало профессией. Эти обстоятельства потребовали

создания специальных систем подготовки кадров для управления, а серьезная система организации учебного процесса должна опираться на целостную систему знаний. Следовательно, необходимо теоретическое обобщение современных представлений о сущности и содержании социального управления с целью разработки и использования общей *методологии управленческой деятельности*.

Методология – это учение о принципах, формах, способах и структуре познавательной (научно-исследовательской) деятельности. Близкими по значению являются понятия *парадигмы* (Т. Кун) и *исследовательской программы* (И. Лакатос) – метатеоретическое образование, содержащее набор исходных идей и методологических установок. Также используется *понятие стиля мышления* как исторически обусловленного конкретного типа мышления, характерного для каждой конкретной эпохи, для определенной профессиональной общности или вида деятельности.

Задачи методологии управленческой деятельности:

1. Систематизация наиболее общих принципов управления.
2. Определение содержания функций управления.
3. Систематизация и оценка используемых в управлении моделей, методов, средств, технологий.
4. Выработка основных подходов к рациональному осуществлению управленческой деятельности.
5. Разработка рекомендаций по организации эффективной подготовки специалистов в области управления.

Основные подходы в методологии управленческой деятельности:

1. Целевой подход – доминанта управления определяется миссией организации, ее стратегией, целями и задачами. Исходя из этого, для каждой социальной системы выбираются технологии управления и характер управленческих отношений. Стиль руководства – преимущественно авторитарный, ориентированный на производство, на эффективное решение задач организации.

2. Деятельностный подход – доминанта управления

определяется задачами организации работы всех участников совместной деятельности и ее оптимизации. Такими задачами являются: обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе; формирование корпоративной культуры; мотивация работников на высокопроизводительный труд, на достижение общих целей организации. При этом стиль руководства может быть как демократическим, так и авторитарным.

3. Личностный подход – доминантой управления является человек, его личностное развитие и совершенствование, его интересы и стремления. Через реализацию творческого потенциала работника наиболее эффективно достигаются стратегические цели организации. Преобладающими становятся демократический стиль руководства, деловые отношения с максимальным делегированием полномочий непосредственным исполнителям.

Конечно, на практике эти подходы не реализуются в чистом виде, чаще всего используются различные их комбинации, в зависимости от решаемых задач.

3. Современные подходы в управлении: процессный, системный, ситуационный

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Системное управление. Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов.

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Теория систем была впервые применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов XX в. явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, следует обратиться к самому понятию «система».

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются социальными системами. Существуют два основных вида систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от окружающей среды. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной

подсистемой. Школы научного управления и науки управления – главным образом, техническими подсистемами.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписывающих руководств, а скорее способом мышления об организационных проблемах и их решениях. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь цели организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны (или сравнительные характеристики) в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия,

как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.

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

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Успех ситуационного подхода в значительной степени зависит от третьего шага, определяющего переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя будет полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникает необходимости прибегать к догадкам или методу «проб и ошибок» для определения наиболее подходящего решения организационных проблем. И хотя ситуационный метод еще не был полностью обоснован, недавние исследования указывают, что некоторые ситуационные переменные могут быть вычленены. Установление этих основных переменных, особенно в области лидерства и поведения организационных структур, а также количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление.

Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей можно рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими чертами характеризуется управленческая деятельность?
2. Каковы принципы управленческой деятельности?
3. Что такое методология управления? Какие задачи она решает?
4. Какие вы знаете подходы в методологии управленческой деятельности?
5. Какова сущность процессного подхода?
6. В чем заключается системное управление?
7. Как объясняется методология ситуационного подхода?

4. СТИЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

План

1. *Понятие стиля управления и его составляющие.*
2. *Основные стили управления.*
3. *Методы управления.*
4. *Мотивация и стимулирование в управлении.*

1. Понятие стиля управления и его составляющие

В научной практике изучения стиля управления существуют различные концепции, которые по-разному трактуют это понятие.

Первой теорией, в рамках которой была предпринята попытка научной систематизации знания и трактовки стиля управления, была *концепция личностных черт или теория «великих людей»*, появившаяся в конце XIX века и связанная с именами Ф. Тейлора и А. Файоля. Сущность данной теории в том, что успешного руководителя отличает определенный набор некоторых значимых характеристик, личностных черт.

Другим значимым направлением стал бихевиористский (поведенческий) подход. Внимание фокусируется на том, что делают руководители, а не на том, какие они. Описывая характеристики, присущие каждому из стилей руководства, за основу брались одни и те же показатели: способ принятия решений, активность ведомых или уровень доверия к ним со стороны руководителя, контроль над сотрудниками, наложение санкций, мотивация/стимулирование, иерархичность и коммуникация.

Первым трудом в рамках бихевиористского подхода принято считать исследование К. Левина, Р. Липсета и Р. Уайта (1939 г.). Обобщив полученные в ходе эксперимента данные, они охарактеризовали три типа стилей руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Представители объемной квадрантной модели Р. Блейк и Д. Мутон, а также Э. Флейшмен и Э. Хэррис критиковали понимание стиля руководства как биполярную модель. В подтверждение своей позиции Р. Блейк и Д. Мутон создали модель «Управленческая решетка Блейка-Мутона», которая состояла из двух измерений – забота о производственном процессе и забота о людях. Исходя из этого, авторы выделили пять возможных стилей руководства: низкие показатели по обоим осям (примитивное руководство или страх перед бедностью), высокие показатели по обоим осям (команда), низкий показатель по одной оси и высокий – по другой (авторитарное руководство или сторонник жесткой руки, социальное руководство или дом отдыха), средние показатели по обоим осям (производственно-командное руководство или руководство среднего уровня).

Э. Флейшмен и Э. Хэррис (1950 г.) также предприняли попытку анализа наиболее эффективного стиля руководства и пришли к выводу, что правильнее рассматривать поведение руководителя не в линейной плоскости, а в объемной, поскольку руководитель не обязательно будет выбирать для себя только жесткие или только демократичные методы, разделив поведение руководителей на две категории: внимание и иницилирующая структура.

Таким образом, согласно бихевиористскому подходу, стиль руководства понимается как индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив (Журавлев, 1994).

С точки зрения ситуационного подхода, не существует единого способа управления. Этот подход еще называют теорией случайностей, делая акцент на отсутствие закономерностей в факторах, влияющих на поведение руководителей. Одна из первых работ, опубликованная в данном контексте (Ф. Фидлер «Проектирование работы в соответствии с руководителем»), содержит постулат о том, что рабочий процесс и выполняемые организацией задачи являются результатом взаимодействия двух факторов: стиль руководства и ситуативная благоприятность. Под стилем руководства Ф. Фидлер понимал последовательное взаимодействие, которое складывается между сотрудниками и руководителем.

Свою модель ситуационного подхода предложил У. Реддин. Ключевыми понятиями его модели были: ориентация на задачи, ориентация на отношения и эффективность. Он выделил четыре стиля руководства: в зависимости от показателей – низких или высоких – по уровню ориентации на отношения или на задачи. Так, интегрированный тип характеризовался высокой ориентацией как на отношения, так и на задачи; зависимый тип имеет высокую ориентацию на отношения и низкую – на задачи; ориентированный тип – низкую ориентацию на отношения и высокую – на задачи; разьединенный тип – низкую ориентацию, как на отношения, так и на задачи.

Особый интерес представляют новые синергетические теории. Так, транзакционная теория (Д. Бернс, Б. Басс, Г. Ааронс и др.), теория трансформирующегося руководителя (Б. Басс, Д. Бернс, Д. Бож), атрибутивная теория (Т. Конно, С. Грин, Т. Митчелл, Р. Вуд, Д. Илджен), мотивационно-гигиеническая модель (Ф. Херцберг, К. Арджирис и др.) и кросс-культурная теория (Г. Хофстеде) акцентировали внимание на необходимости и важности при анализе стилей руководства учитывать не один фактор, а несколько, т.е. как поведенческие, так и ситуационные обстоятельства.

Глобалистические и кросскультурные концепции управления объединяют в себе весь накопленный опыт и рассматривают стиль как сквозь личностные черты руководителя, так и его поведенческие стратегии, на которые влияет широкий комплекс разнообразных факторов.

Таким образом, современные теории управления стараются отойти от какой-то одной составляющей эффективного управления, делая акцент на синергии, определяя стиль руководства, как четкость в формировании целей и установок, готовность учитывать мнение других, проявлять терпимость к неудачам подчиненных, мотивировать их и анализировать их поведение, выбирая наиболее оптимальные способы воздействия на сотрудников.

Обобщение различных точек зрения дает возможность определить стиль управления как индивидуально-типическую

манеру поведения руководителя, проявляющуюся через комплекс таких характеристик, как уровень контроля и организационных способностей, степень взаимодействия с подчиненными, ориентация на централизацию власти, способы стимулирования, приемы решения конфликтных ситуаций, ориентация на отношения внутри коллектива, определение и использование способов обеспечения имиджа предприятия, корпоративной этики, возможности реализовывать творческий потенциал⁶.

Таким образом, **стиль управления** трактуется, с одной стороны, как «устойчивый комплекс индивидуально-психологических особенностей личности руководителя», который проявляется в его деятельности, с другой стороны, как «совокупность устойчивых методов решения типовых задач, возникающих в процессе управления».

В рамках стиля управления следует различать индивидуальный и общий стиль. Последний имеет общие характеристики деятельности, принятые в конкретном социально-экономическом и культурном контексте.

Общий стиль управления (государственный стиль/управленческий менталитет) в разные периоды обладает различными характеристиками. Так, прежний государственный стиль управления, который исследователи назвали «рецептурным», характеризовался тем, что и у руководителя, и у подчиненного сформировались четкие стереотипы «бесконтрольного исполнения и подчинения власти»: склонность к поиску простых одномерных решений, определение власти, а не человека как высшей ценности.

Индивидуальный стиль – это и есть стиль работы руководителя. Еще его определяют как систему сложившихся отношений между руководителем и коллективом. Существуют различные факторы, влияющие на формирование индивидуального стиля. В частности, личные качества руководителя.

⁶ Матасова И. В. Стили руководства на государственных и частных предприятиях: общее и особенное // Вестник РГГУ. Сер. «Социология». – 2008. – № 2. – С. 149–150.

По-видимому, нельзя говорить о качествах руководителя в отрыве от конкретного содержания его деятельности. Так, в производственной сфере важны одни качества, в социокультурной – другие, но можно сформулировать общие требования (или условия), которые влияют на формирование стиля руководителя.

2. Основные стили управления

Наиболее широко используемая и общепризнанная классификация стилей руководства предложена К. Левиным в 30-е годы XX века⁷. Он изучал эффекты трех классических стилей: директивного (авторитарного), либерального (пассивного) и демократического (коллегиального). Результаты этих исследований дали ему возможность сформулировать основные выводы. Директивному стилю будет соответствовать жесткое планирование и ориентация на задачу; либеральному – ситуативное планирование и ориентация на людей; демократическому – ситуативное планирование, ориентированное на людей и задачу; а авторитарному – минимальные контакты руководителя с подчиненными, жесткость в выработке и реализации решения, осознание руководителем своей исключительности и признание абсолюта личных качеств.

Для ***авторитарного*** (директивного) стиля управления характерна максимальная централизация власти и единоличное принятие решений. Руководитель-автократ единолично решает все вопросы, не советуясь, как правило, с коллективом и ближайшими помощниками; старается участвовать во всех делах, не позволяет подчиненным принимать какие-либо решения без его санкции, не терпит возражений и замечаний в свой адрес, требует строгого выполнения приказов, инструкций. Руководители такого стиля обычно не информируют коллектив о действительном состоянии дел на руководимом объекте, не раскрывают перед ним перспектив развития объекта, а указывают только

⁷ См.: Курт Левин. Динамическая психология : Избранные труды. – М.: Смысл, 2001.

ближайшие задачи. При таком стиле руководства снижаются активность, инициатива сотрудников, их ответственность, складывается неблагоприятный психологический климат. Авторитарный стиль целесообразно применять в отстающих коллективах при низком уровне развития сотрудников, при возникновении на производстве критических ситуаций, когда требуется принятие решительных мер.

Демократический (коллегиальный) стиль управления характеризуется доверием к людям, стремлением к коллегиальному решению задач, систематическому информированию подчиненных о положении дел в коллективе. Руководитель-демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. При выработке и принятии решений он советуется с подчиненными по наиболее сложным и актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность, активность и инициативу, доверяет ответственную работу, помогает их профессиональному росту, отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

В условиях демократического стиля руководства создаются условия для широкого и свободного обмена мнениями по различным вопросам в коллективе и выработки решений на их основе. Дисциплина и порядок держатся на сознательности работника, а не на страхе перед руководителем. В таких коллективах наблюдается общность взглядов, отсутствуют, как правило, конфликтные ситуации, высок престиж руководителя.

Либеральный (пассивный/разрешительный) стиль руководства определяется предоставлением полной самостоятельности, возможности индивидуального и коллективного творчества. Руководитель-либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Его отличают безынициативность, пассивность, боязнь конфликтов. Он ставит задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами и предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов. Его роль сводится к функциям консультанта, координатора, организатора, контролера.

Либеральный стиль руководства дает положительные результаты, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих большими способностями к творческой самостоятельной работе, дисциплинированных и ответственных. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику. Наиболее успешно руководитель-либерал управляет коллективом еще и тогда, когда в нем имеются энергичные и знающие помощники, которые могут взять на себя функции руководителя. В этом случае практически коллективом руководят и принимают решения заместители, они же и разрешают конфликтные ситуации. Управленческие функции при либеральном стиле руководства может взять на себя сильный неформальный лидер.

Границы разделения стилей условны и индивидуальны, определяются культурой личности и совокупностью качеств руководителя. Оптимальный стиль руководства должен согласовываться с особенностями членов коллектива. При этом каждый стиль обладает и преимуществами, и недостатками. В реальной управленческой практике могут проявляться все стили поведения руководителя.

3. Методы управления

Реализация управленческой деятельности осуществляется посредством применения различных методов управления. **Метод управления** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей. Слово «метод» греческого происхождения (methodos – в переводе означает способ достижения какой-либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления выражает их ориентированность на конкретную систему (объект) управления.

Содержание – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма – специфическое воздействие на реально сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации), которые органически дополняют друг друга.

Можно выделить следующие методы управления:

- *социальные и социально-психологические*, применяемые с целью повышения социальной активности людей;
- *экономические*, обусловленные экономическими стимулами;
- *организационно-административные*, основанные на прямых директивных указаниях;
- *социального эксперимента*.

Социальные методы управления связаны со способами достижения социальных целей общества через повышение качества жизни, укрепление социальных организаций, повышение социальной зрелости общества, его отдельных структур, управленцев. Например, наряду с экономическим стимулированием сегодня широко используется стимулирование творческим трудом, большей социальной защищенностью, качеством социального воздействия, чувством социальной сопричастности к делам фирмы и т. п.

Социальные методы включают широкий спектр методов социального нормирования, социального регулирования, морального стимулирования и др. **Методы социального нормирования** позволяют упорядочить социальные отношения между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных социальных норм. К конкретным методам социального нормирования относятся правила внутреннего трудового распорядка, правила внутрифирменного этикета, формы дисциплинарного воздействия. **Социально-политические методы** включают социальное образование и привлечение работников к участию в социальном управлении. **Методы социального регулирования** используются для упорядочения социальных отношений путем

выявления и регулирования интересов и целей различных коллективов, групп и индивидуумов. К ним относятся договоры, взаимные обязательства, системы отбора, распределения и удовлетворения социальных потребностей. **Методы морального стимулирования** используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших определенных успехов в профессиональной деятельности.

Социальные методы управления включают в себя социально-психологические способы и приемы воздействий на процесс формирования и развития коллектива, на процессы, протекающие внутри него. Данные методы основаны на использовании социально-психологических механизмов, действующих в коллективе, в состав которого входят формальные и неформальные группы, личности с их ролями и статусами, связанными системой взаимоотношений и социальных потребностей и др. Социально-психологические методы управления отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия. Среди способов мотивации выделяют внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение и понуждение, побуждение и др.

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем оптимального подбора и расстановки персонала. К ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и др. **Методы комплектования малых групп** позволяют определить оптимальные количественные и качественные отношения между работниками с учетом психологической совместимости. **К методам гуманизации труда** относятся использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности работы, расширение творческих процессов и т. д. **Методы профессионального отбора и обучения** направлены на профессиональную ориентацию и подготовку людей, которые по своим психологическим характеристикам наиболее соответствуют требованиям выполняемой работы.

Экономические методы управления представляют собой

способы достижения экономических целей управления на основе реализации требований экономических законов. Среди многообразия экономических методов управления можно выделить, например, методы экономического стимулирования. **Экономическое стимулирование** представляет собой метод управления, опирающийся на экономические интересы работников. Его основу составляет формирование доходов предприятий и организаций, а также каждого работника в зависимости от личного вклада.

Организационно-административные методы базируются на власти, дисциплине и ответственности. Их действие обусловлено:

- системой законодательных актов страны;
- системой нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системой разрабатываемых в организации, фирме и т. п. планов, программ, заданий;
- системой оперативного управления.

В систему законодательных актов страны входят государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов и действующие во всех организациях, учреждениях и т. п., объединенных данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данной организации, фирме и т. п. планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач, и ориентирована на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств.

Организационно-административное управление предполагает *подчинение* сотрудников распоряжениям вышестоящих начальников и управляемых органов. Оно обычно бывает трех видов:

1. Вынужденное и внешне навязанное подчинение, которое сопровождается дискомфортным чувством зависимости от нажима (порой грубого и бесцеремонного) «сверху»;

2. Пассивное подчинение, сопровождаемое облегчением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3. Осознанное, внутренне обоснованное подчинение, связанное с пониманием аргументированности и важности полученного распоряжения и со стремлением выполнить его в намеченные сроки и с максимальным результатом.

Достаточно широко в управлении применяется специфический метод, называемый **социальным экспериментом**. Его осуществление предполагает изменение сложившейся ситуации, в которой в качестве управляемой подсистемы действует определенная общность людей (трудовой коллектив, например) и определенное подчинение видов деятельности этой общности целям самого эксперимента. **Социальный эксперимент** – это такой метод, применяемый в управлении, который позволяет получить информацию о количественном и качественном изменении показателей деятельности управляемого социального объекта в результате воздействия на него вводимых или видоизменяемых экспериментатором и контролируемых (управляемых) им новых факторов.

Классическим примером успешного осуществления социального эксперимента в целях повышения эффективности управления является проведение под руководством известного

американского социолога Э. Мэйо знаменитых исследований в 1924–1932 гг. на Хоуторнских предприятиях близ Чикаго (США). Он ставил своей первоначальной целью выявить зависимость между изменениями интенсивности освещения производственных помещений и производительностью труда (так называемый Хоуторнский эксперимент). Результат первого этапа проведенного эксперимента оказался неожиданным, поскольку с усилением освещенности производительность труда повышалась не только у рабочих экспериментальной группы, трудившихся в более освещенном помещении, но и в контрольной группе, где освещенность оставалась прежней. Когда же освещенность стали понижать, то выработка все равно продолжала расти как в экспериментальной, так и в контрольной группе. На этой стадии были сделаны два важных вывода:

1. Не существует прямой механической связи между одной переменной в условиях труда и производительностью;

2. Необходимо искать более важные, скрытые от исследователей, организовавших эксперимент, факторы, определяющие трудовое поведение людей, в том числе и производительность их труда.

На последующих этапах проведения данного эксперимента, когда в качестве независимой переменной (экспериментального фактора) применялись различные условия: температура помещения, влажность, увеличение материальных стимулов и т. п., вплоть до групповой сплоченности людей, включенных в эксперимент, выявились еще два фактора. Оказалось, что, во-первых, условия труда воздействуют на трудовое поведение индивидов не непосредственно, а опосредованно, через так называемый «групповой дух», т.е. через их ощущения, восприятия, установки, через групповую сплоченность, а во-вторых, что межличностные отношения и групповая сплоченность в условиях производственной деятельности оказывают благотворное влияние на эффективность труда.

Огромная теоретическая и методологическая значимость Хоуторнского эксперимента для дальнейшего развития социологии заключается в том, что он привел:

- во-первых, к пересмотру роли и значимости материально-вещественных и субъективных, человеческих факторов в развитии производства;
- во-вторых, дал возможность выявить не только явные функции и их роль в производстве (в частности, роль материальных условий трудовой деятельности), но и скрытые, латентные функции, ранее ускользавшие от внимания исследователей и организаторов производства (роль «группового духа»);
- в-третьих, привел к пониманию значимости неформальной организации (групповая сплоченность коллектива работающих) в социально-экономической жизнедеятельности производственной системы;
- в-четвертых, положил начало развитию одного из важнейших направлений западной социологии – так называемой «теории человеческих отношений», сыгравшей большую роль в развитии социологии управления.

4. Мотивация и стимулирование в управлении

Трудовая деятельность имеет сложную поведенческую структуру, которая обусловлена целым рядом объективных и субъективных факторов. Личность работника проявляется и реализуется, с одной стороны, как функциональный носитель технологических, социальных и экономических норм и предписаний той социальной системы, в рамках которой она объективно реализует свою социальную активность. С другой стороны, работник, удовлетворяя комплекс своих специфических потребностей, действует в рамках своих собственных интересов, соотнесенных с интересами различных профессиональных групп, организаций и общества в целом.

Для обозначения всей совокупности факторов, механизмов и процессов, направляющих поведение индивида на удовлетворение потребностей, достижение жизненных целей, в психологии, менеджменте, социологии служит понятие «мотивация».

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных и групповых целей, целей

организации, общества в целом. Мотивационная система личности является источником субъективной детерминации любых целесообразных форм социального поведения.

Можно, таким образом, сказать, что работник *мотивирует* свое поведение, пропуская факторы внешней производственной среды через призму своего сознания, своих интересов. Иными словами, работник включается в определенный контекст социальной действительности через систему своей *мотивации*. Таким образом, процесс мотивации по своей природе является процессом социальным.

Мотивация является функцией управления, суть которой – формирование такой системы мотивов объекта управления, которая обеспечивает поведение, соответствующее поставленной субъектом управления цели.

С понятием мотивации тесно связано и часто отождествляется понятие **стимулирования**. Однако *мотивация* – более широкое понятие и не сводится к стимулированию. Целесообразно рассматривать *стимулирование* как один из способов формирования системы мотивов индивида.

Формирование мотивов, соответствующих целям управления, осуществляется через систему прямых, принудительных и опосредованных методов воздействия на объект управления.

Прямое воздействие – это непосредственное воздействие на личность работника, его систему ценностей психологическими методами (убеждения, внушения, заражения и т. д.).

Принудительное, или властное, воздействие основано на угрозе ухудшения условий удовлетворения потребностей и осуществляется в основном административными методами.

Опосредованное воздействие (стимулирование) заключается в формировании мотивов поведения с помощью внешних обстоятельств на основе экономических методов. Сущность такого воздействия состоит в ухудшении или улучшении условий удовлетворения потребностей работника в зависимости от результатов его деятельности.

Следовательно, **стимулирование** – это внешнее воздействие, совокупность действий субъекта управления, направ-

ленных на формирование такой системы мотивов объекта управления, которая обеспечивала бы необходимое его поведение в соответствии с поставленными целями и задачами. Стимулирование – один из фундаментальных способов управления трудовой деятельностью, который предполагает воздействие на трудовое поведение социальных субъектов (индивидов, социальных групп, коллективов) путем поощрения в широком смысле слова их трудовых усилий через мотивацию, социальную регуляцию их поведения.

Различие между трудовой мотивацией и стимулированием заключается в том, что мотивация предполагает наличие определенного механизма, сформированного под влиянием как внешних, так и внутренних факторов, включения индивидов, социальных групп в контекст социальной действительности, выбора ими способа, направленности и активности своего участия в трудовой деятельности. Стимулирование труда – это способ управленческого воздействия на трудовое поведение, мотивацию труда.

Соответствующие различия отражены и в смысловых значениях понятий *«мотив»* и *«стимул»*.

Мотив – это субъективно выраженное побуждение к деятельности, сформированное в процессе реального участия человека в социальной практике, включения его в определенную систему отношений. Мотивы труда выступают связующим звеном, через которое все управленческие воздействия, объективные условия жизни и разнообразные запросы работника воплощаются в его деятельности.

Стимул – внешние, целевые побуждения. В качестве стимула может выступать предмет или явление, имеющее в данной ситуации определенное значение для субъекта деятельности.

Проблемы мотивации трудового поведения являются предметом достаточно глубоких и интенсивных исследований в рамках социологии труда, социологии управления, экономической социологии, менеджмента. Целью изучения мотивации является создание прагматической модели мотивации сотрудника на рабочем месте. В настоящее время существует

две группы концепций, анализирующих и объясняющих проблемы мотивации, а именно: *содержательные и процессуальные теории мотивации*.

Содержательные теории мотивации – группа концепций, получивших распространение в западной индустриальной социологии, которые объясняют сущность и механизмы социальной мотивации трудового поведения. В рамках этих концепций механизмы мотивации объясняются на основе анализа потребностей людей, субъектов труда и связанных с ними факторов, которые определяют соответствующее поведение, мотивацию на трудовую деятельность.

В основу содержательных концепций была положена *теория иерархии потребностей* Маслоу. Он выделял две основные группы потребностей – *первичные* и *вторичные*. К первичным относятся потребности: (1) *физиологические* (в еде, убежище, отдыхе) и (2) *экзистенциальные* (потребность в безопасности и защищенности). К вторичным потребностям относятся: (3) *социальные* (потребность в причастности к группе, социальном взаимодействии), (4) *престижные* (потребности в уважении и самоуважении) и (5) *духовные* (потребности в самовыражении, самореализации).

В теории Маслоу все эти виды потребностей располагаются, соответственно, в виде строгой иерархической структуры. При этом механизмом мотивации выступает принцип иерархии, в соответствии с которым потребности низших уровней требуют удовлетворения в первую очередь и, следовательно, влияют на мотивацию и поведение прежде, чем начнут сказываться потребности более высоких уровней. Таким образом, прежде чем перейти к удовлетворению последующего, более высокого уровня потребностей, индивид должен удовлетворить потребности предыдущего уровня.

Преимуществом данной теории является принцип, который признает наличие у индивида какой-либо господствующей в данный момент потребности. Однако последующие экспериментальные исследования далеко не полностью подтвердили эту теорию. В принципе людей можно отнести к той или иной достаточно

широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня. Но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей, по-видимому, не существует. Теория Маслоу не учитывает также индивидуальных отличий работников, влияния ценностных факторов на формирование мотивационной структуры личности.

В *теории потребностей Мак Клеелланда* делается акцент на потребностях высших уровней, к которым относятся потребности *власти, успеха, причастности*.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. Люди с ярко выраженной потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, которые не боятся конфронтации и стремятся отстаивать первоначальные позиции.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до ее успешного завершения. Люди с высоко развитой потребностью успеха рискуют умеренно, предпочитают ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы.

Мотивация на основании *потребности в причастности* по Мак Клеелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Людей, в чьей мотивации доминирует данная потребность, привлекает такая работа, которая даст им широкие возможности социального общения. Их руководители должны поддерживать атмосферу межличностных отношений и контактов в организации.

В теории *мотивационной гигиены* Ф. Херцберга также выделяются высшие потребности, *мотиваторы* (достижение, признание, продвижение, содержание труда, возможности творческого роста, ответственность) и низшие потребности, *гигиенические факторы* (отношение с руководством, межличностные отношения в коллективе, заработок, безопасность и гарантии работы, условия труда, статус и др.). Мотивационный механизм объясняется тем, что к удовлетворенности трудом ведет удовлетворение высших потребностей, в то время как удовлетворение низших потребностей обеспечивает лишь отсутствие у работника неудовлетворенности трудом. Кроме

того, Херцберг пришел к выводу, что чувства удовлетворенности и неудовлетворенности не являются противоположными друг другу. Так, отсутствие у работника удовлетворения от работы еще не означает его неудовлетворенность и наоборот.

Процессуальные теории мотивации – группа концепций, объясняющих сущность и механизмы социальной мотивации трудового поведения с учетом того, как человек распределяет усилия при достижении различных целей в процессе труда, как выбирает конкретный вид поведения в зависимости от того, к какому результату он приведет. Процессуальные теории мотивации исходят из того, что наличие активных потребностей у человека, которые он стремится удовлетворить в процессе труда, не является единственно необходимым условием мотивации.

Теория ожиданий (экспектаций) В. Врума сосредотачивает внимание на причинах выбора субъектом определенной линии трудового поведения и объяснении этого выбора. В механизме мотивации выделяются три главные переменные: *ожидания*, *инструментальность* (результативность) и *валентность* (оценка). Согласно теории ожиданий, работник, во-первых, оценивает ситуацию, учитывая возможность выполнения работы и затраты труда на это. Во-вторых, он оценивает возможное вознаграждение за выполненную работу и, наконец, оценивает, стоит ли ожидаемое вознаграждение тех усилий, которые направляются на выполнение соответствующего задания. В результате у работника складывается интегративная характеристика ожидаемого результата, которая активно воздействует на его мотивацию. Трудность применения данного подхода состоит в том, что разные люди по-разному оценивают конкретное вознаграждение.

Теория справедливости (или общественного сравнения) базируется на социальных аспектах мотивации труда. В данном случае главным фактором производительности труда, трудовой активности работника выступает *мера справедливости* (или несправедливости), которую он ощущает в связи со своим положением. Работник оценивает с точки зрения справедливости

как отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, так и соответствие этих показателей с вознаграждением других работников, выполнявших аналогичную работу. Сложность данного подхода состоит в том, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер.

Комплексная процессуальная теория Портера–Лоулера включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. В этой модели фигурируют пять переменных: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения*. Согласно этой концепции, достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности работника в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Авторы этой модели пришли к выводу, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не следствием ее. Этот вывод подтверждается и результатами исследований.

В условиях современного производства при формировании системы мотивов работника важно делать акцент на таких факторах, как актуализация потребностей в признании, успехе, самоутверждении; опираться на научные представления о вероятностном характере поведения работников; задействовать экономические, морально-этические и другие аспекты, определяющие поведение современного человека.

Для побуждения людей к эффективной деятельности в практике управления применяются различные виды *вознаграждений*. В узком смысле слова понятие вознаграждения связывают с *внешним вознаграждением* (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, дополнительные выплаты и т. п.). В широком смысле вознаграждения – это все то, что человек считает ценным

для себя. В этом случае учитываются формы не только внешнего вознаграждения, но и *внутреннего*, которое дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения и т. п.). Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Глубокое влияние на структуру самосознания личности оказывает *система ценностей*. Она формирует сферу личной свободы от внешних условий, освобождая личность от жесткой зависимости ее поведения от удовлетворения потребностей.

Влияние ценностных представлений на мотивацию трудовой деятельности осуществляется, во-первых, через значимость различных сторон трудовой деятельности, определяющих для субъекта набор социально возможных мотивов-суждений, которые позволяют формулировать версию поведения. Во-вторых, ценностные представления выступают в качестве критериев выбора социально одобряемого способа поведения и его объяснения.

Мотивация как система потребностей, интересов, ценностей выступает важным связующим звеном между обществом, социальной средой и индивидом, внутренним миром личности. Мотивация представляет собой специфический механизм формирования у работников внутренних побудительных сил трудовой деятельности. Путем воздействия на их потребности, интересы, желания, ценности, идеалы и мотивы субъект управления добивается от работников ожидаемого трудового поведения.

Изучение мотивов поведения важно для успешного стимулирования трудовой деятельности. В основу социологического изучения мотивации должно быть положено представление о роли мотивации в процессе формирования социальной активности личности. К основным функциям мотивации можно отнести:

- ⇒ побудительную (как первопричину деятельности);
- ⇒ ориентирующую (как средство самосознания и осознания субъектом своего социального окружения);
- ⇒ смыслообразующую (как механизм формирования ценностей и норм);

⇒ социализирующую (объяснение субъектом своего поведения и поведения других);

⇒ регулятивную (определяющую выбор субъектом варианта поведения);

⇒ коммуникативную (способствующую установлению социальных связей между членами группы).

Существует множество типологий трудовой мотивации, каждая из которых помогает решить определенный круг задач: определить меру развития и силу проявления трудовой мотивации в рамках заданного состава мотивов, установить качественную специфику побуждений; определить координаты положения субъекта труда в мотивационном пространстве; оценить состояние системы управления трудом с точки зрения ее влияния на меру развития трудовой мотивации и т. п. Изучение трудовой мотивации должно служить основанием для выработки системы стимулирования труда, определения соответствующих форм и методов управленческого воздействия на поведение работников.

Место и роль стимулирования в механизме регуляции трудового поведения отражены в соответствующих функциях:

– экономическая функция заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению задач организации, отрасли, экономики в целом;

– социальная функция состоит в том, что социально-экономическое положение работника в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда;

– социально-психологическая функция заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника (его потребностей, ценностей, установок, мотивации труда, отношения к труду и т. п.);

– воспитательная функция отражает влияние системы стимулирования на формирование нравственных качеств работника, формирование культуры труда в целом.

Система стимулирования труда – это система много-

образных методов социального регулирования, мотивации трудового поведения. В широком значении этого понятия стимулирование включает все используемые в управлении методы мотивации, воздействия, вознаграждения. Эти методы традиционно классифицируют как административные, экономические и социальная регуляция.

Административные методы предполагают воздействие на индивида, группу через приказы, выдачу заданий и т. д. В этом случае для субъекта поведения «убытки» от возможных санкций за невыполнение заданий превосходят его затраты на выполнение этих заданий.

Экономическое (материальное) стимулирование предполагает включение в процесс мотивации стоимостных рычагов поведения, т.е. обеспечение личной и групповой заинтересованности субъектов труда в материальном поощрении.

Социальная регуляция труда (стимулирование в узком смысле слова) предполагает побуждение к деятельности через удовлетворение разнообразных потребностей (в том числе социальных, престижных, духовных) личности, социальной группы, коллектива. Подобное воздействие связано с получением человеком удовлетворения от реализации его целей, потребностей. При этом воздействие на поведение индивидов и групп осуществляется через индивидуально-личностное и индивидуально-групповое статусное нормирование, а также благодаря воздействию на это поведение социальных институтов через систему социального контроля.

В настоящее время выделяют четыре основные *стратегии стимулирования* трудовой мотивации, включающие соответствующие методы:

- методы материального стимулирования реализуются в форме различных систем оплаты труда, премирования, материальных санкций;

- целевые методы предполагают использование для воздействия на трудовую мотивацию системы целей (желательных ориентиров), достижение которых стимулирует определенное трудовое поведение;

– методы индивидуального обогащения труда, которые через «включение» механизмов удовлетворения социальных, престижных потребностей, связанных с предоставлением работникам более сложной, ответственной работы, активно стимулируют их трудовую мотивацию;

– методы соучастия (партиципативности) связаны с вовлечением работников в управление производством, трудовыми коллективами.

Успешность применения той или иной стратегии стимулирования во многом определяется степенью реализации основных принципов стимулирования:

1. Принцип выгоды (соотношение затрат (усилий) и результата);

2. Принцип шанса (оценка вероятности достижения результата);

3. Принцип понятности (простота, непротиворечивость системы стимулирования);

4. Принцип расчетов (работник должен обладать достаточной информацией для самостоятельного расчета размера своего вознаграждения);

5. Принцип эффекта (из различных стимулов наибольшей действенной силой обладает тот, который создает условия для наибольшего удовлетворения потребностей на единицу трудовых затрат);

6. Принцип своевременности (поощрения и наказания должны следовать непосредственно за действием);

7. Принцип информированности (работник должен обладать информацией обо всех деталях нормативной базы);

8. Принцип экономии стимула (для сохранения его побудительного потенциала).

Мотивация труда возникает как процесс актуализации и функционирования каких-либо мотивов, обеспечения приоритетности одного из возможных вариантов трудового поведения. Процесс трудовой мотивации является социальным, поскольку он опосредован социальными, экономическими, психологическими и т. п. внутренними и внешними факторами. Мотивация

труда основана на удовлетворении важных для человека потребностей (в признании, самореализации, материальном обеспечении и т. п.).

Задача управления в области стимулирования заключается в таком воздействии на потребности, мотивы субъекта труда, которое вызвало бы эффективное и целесообразное для организации поведение.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные черты теории личностных стилей управления?

2. В чем отличие бихевиористского и ситуационного подходов к стилям управления?

3. Раскройте содержание основных стилей управления.

4. Что такое методы управления?

5. Какие группы методов управления Вы знаете?

6. В чем заключаются различия между мотивацией и стимулированием труда?

7. Назовите основные элементы мотивационной структуры личности.

8. Раскройте сущность и возможности применения в практике управления содержательных и процессуальных теорий мотивации.

9. Назовите основные методы и стратегии стимулирования труда.

5. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План

- 1. Руководитель как субъект управленческой деятельности.*
- 2. Основные роли современного руководителя.*
- 3. Мотивационная деятельность субъекта управления.*
- 4. Современный персонал в системе управленческих взаимодействий*
- 5. Гендерные аспекты управленческой деятельности*

1. Руководитель как субъект управленческой деятельности

Рассматривая руководителя как субъекта управленческой деятельности, следует, прежде всего, усвоить, что эта деятельность направлена на упорядочение и согласование действий элементов определенной системы для достижения намеченных целей, изменения состояния этой системы или придания ей новых свойств. К тому же это профессиональная деятельность. Профессионализм управления, означающий отделение функции управления от функций исполнения, предполагает разделение людей в процессе социального управления на носителей общественного интереса (объект управления) и выразителей (субъект управления). Субъект управления (руководитель) выступает как выразитель общих и носитель своих специфических интересов.

Существуют различные подходы к изучению данного субъекта управленческой деятельности. Так, Л. Первин, О. Джон, П. Коста, Р. МакКрай, Х. Тсуйи, Г. Олпорт пытались количественно подтвердить значимость тех или иных черт руководителя (невротизм, экстраверсия, добросовестность, открытость опыту и уживчивость). Ввиду того, что эти факторы не поддаются

эмпирической интерпретации, различные научные школы под руководством исследователей из разных стран предлагают свои критерии оценки, которые в будущем ранжируются в ходе проведения количественных исследований. Например, британский ученый Н. Николсон определил, что по фактору «открытость опыту» руководитель должен обладать таким качеством, как «сочувствие», тогда как американцы Р. МакКрай и П. Коста – «откровенность и искренность», японский исследователь Х. Тсуи по результатам обработки данных выделил «самоконтроль». Таким образом, каждый теоретик создал свой «идеальный» портрет эффективного руководителя, обладающего набором определенных качеств.

В основе транзакционной теории лежит исследование мотивации сотрудников, и как реакция на нее – поведение руководителей. Мотивация может быть либо материальной (премии, финансовое благополучие, позиция, на которой больше оклад и др.), либо моральной (удовлетворенность выполняемой работой, престиж самой работы, возможность самореализации, профессионального и личностного роста и др.). В стремлении достичь успехов и эффективности руководитель заключает с подчиненными взаимовыгодный «контракт»: обещание денежного вознаграждения – выполнение рабочих задач и достижение определенного результата – премия – более качественное выполнение работы в более короткие сроки – повышение – решение задач более высокого уровня и т. д. В случае трансформационной теории цикл взаимоотношений начинается с максимального интереса руководителя к нуждам и потребностям подчиненных. В ответ подчиненные признают его не только формальную роль, но и неформальную, роль руководителя, который ведет за собой людей. При этом руководитель является адаптивным, гибким начальником, способным понять своих подчиненных, целенаправленно применяя стимулы для каждого в отдельности. Поэтому данная теория носит название трансформирующегося руководства.

Еще одной современной моделью, построенной на мотивационной системе, является мотивационно-гигиеническая теория.

Здесь учитываются те же стимулы, но в обобщенном виде, которые Ф. Херцберг детерминирует как условия труда, определяющиеся через «избегание страданий» и психологический рост. Согласно этой теории для эффективной работы руководитель должен оградить своих сотрудников от неудовлетворенности, связанной как с содержанием работы, так и с условиями, в которых они работают, уделяя внимание гигиеническим (межличностные отношения, финансовое вознаграждение, статус) и мотивационным (признание, профессиональный рост, рост ответственности) факторам.

Согласно атрибутивной теории руководитель не старается выбрать приемлемые стимулирующие рычаги, а пытается выяснить, почему тем или иным образом поступают подчиненные. И в зависимости от обнаруженных причин – зависимых (нежелание выполнять работу, трата рабочего времени на решение личных вопросов) или независимых (отсутствие необходимых ресурсов для решения рабочих задач, высокий уровень загруженности сотрудника) руководитель принимает решение о том, как действовать.

Противоположный подход продемонстрирован представителями кросс-культурной теории (Г. Хофстеде). В ней акцент сделан на разных поведенческих стратегиях руководителей при равных ситуационных факторах (дистанция власти, коллективизм – индивидуализм, маскулинность – феминность и избегание неопределенности) в различных странах. Так, было выявлено, что в восточных странах доминирует коллективизм, тогда как в западных преобладает индивидуализм. Высокая дистанция власти, уровень ее централизации характерен для руководителей более бедных стран, тогда как в более богатых, напротив, чаще децентрализуют власть и делегируют полномочия.

Представляет интерес теория эффективного руководителя Питера Друкера⁸. Его философия отличается от общепринятой:

⁸ Друкер.П. Эффективный руководитель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=c21hcnRkbnV2bmlrLmNvbXxhbW1iMjF8Z3g6NjYxZjJkZGUzMTkzMWE5Ng> – Загл. с экрана.

он не стремится научить управлять другими людьми, гораздо важнее научиться управлять самим собой. Личный пример, по мнению ученого, является самым эффективным средством управления любым коллективом. П. Друкер выделяет пять методик выработки *эффективного поведения* руководителя:

1. *Эффективное управление временем.* Руководитель должен уметь: регистрировать время; консолидировать время (группировать мелкие дела в крупные блоки); распределять время (расставлять приоритеты и выделять четкое количество времени для решения основных задач).

2. *Установка на конечный результат.* Фокусирование на личном вкладе в успех всей компании – это путь к успеху, так как это позволяет повысить качество работы, улучшить отношения с людьми, а также позволяет выбрать наиболее результативные инструменты управления.

3. *Развитие сильных сторон.* Несколько правил, которые помогут успешному руководителю раскрыть сильные стороны подчиненных: должность, на которой сменилось несколько сотрудников, отлично справлявшихся со своей работой ранее, следует преобразовать; каждую должность нужно сделать масштабной и значимой; лучше всего начинать работу с человеком с изучения его потенциала, а не с раздачи поручений по выполнению стандартных задач; важно уметь мириться со слабыми сторонами сотрудников и при этом использовать в своих целях сильные.

4. *Расстановка приоритетов.* Только сконцентрировавшись на главном и расставив правильные приоритеты, руководитель сможет стать хозяином своего времени и обстоятельств. Четыре правила: важно выбирать будущее, а не прошлое; нужно ставить масштабные цели; концентрироваться на благоприятных возможностях, а не на проблемах; важно выбрать свое направление в бизнесе.

5. *Принятие правильных решений.* Для того чтобы руководитель смог принять действительно верное решение, он, во-первых, должен осознать, что проблема носит общий характер и решить ее можно только путем выработки нового правила или

принципа; во-вторых, определить специфические требования, которые важно соблюсти в процессе решения проблемы. Важно найти механизм реализации решения и обеспечить канал эффективной обратной связи, вовлечь каждого сотрудника в процесс реализации найденного решения.

Определяя круг навыков, необходимых современным руководителям, нельзя оставить без внимания психологическую концепцию эмоционального интеллекта, предложенную П. Сэловеем, Дж. Майером и Д. Карузо, в соответствии с которой **эмоциональный интеллект (EQ)** определяется как группа ментальных способностей, которые способствуют осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих. Эмоциональный интеллект включает четыре составляющих: самосознание, самоконтроль, социальную чуткость и управление отношениями. Исследования, проведенные в рамках разработки данной концепции, свидетельствуют о том, что факторы эмоционального интеллекта во многом совпадают с «мягкими» навыками⁹. Например, в результате исследования Д. Гоулмана и его коллег, целью которого было определить, какие способности менеджеров обуславливают выдающиеся показатели работы компаний, было установлено, что исключительную успешность лидера определяет именно его интеллект, причем особенно важными являются когнитивные навыки – широта кругозора и способность к предвидению. При этом, чем более высокий уровень занимает менеджер в управлении компанией, тем более значительную роль играют способности, связанные с эмоциональным интеллектом, тогда как различия в функциональных навыках оказываются не столь важными. То есть, чем выше ранг руководителя, тем больше навыков эмоционального интеллекта заложено в фундамент его успеха.

Обобщение различных точек зрения позволяет характеризовать руководителя как субъекта управленческой деятельности следующим образом.

⁹ Hard или soft skills: что важнее для менеджера? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mir-mba.ru>. – Загл. с экрана.

Принято выделять *два основных типа* руководителей:

- руководители, ориентированные на дело;
- руководители, ориентированные на межличностные отношения.

Кроме того, каждая деятельность может быть классифицирована по степени контроля: одни виды деятельности приводят к нужному результату при высоком контроле, другие – при среднем, третьи – при низком. Руководители, ориентированные на дело, наиболее эффективны в деятельности, требующей высокого и низкого контроля, а на межличностные отношения – в видах деятельности, требующих среднего уровня контроля.

Специфическими чертами управленческой деятельности являются¹⁰: во-первых, разнообразие принципиально отличающихся друг от друга видов деятельности, затрагивающих все стороны функционирования организации. Все эти обязанности можно условно разделить на две категории: сбор, анализ, передача информации и улаживание конфликтных ситуаций. Во-вторых, управленческая деятельность носит вынужденно творческий характер. В качестве условий, побуждающих человека к творчеству, можно назвать: дефицит времени, информации, средств, жесткость требований высших инстанций. В-третьих, эта деятельность отличается высокой степенью ответственности за ее результаты. Баланс прав и обязанностей является важным условием эффективной управленческой деятельности. В-четвертых, эта практическая работа с людьми требует значительных затрат на коммуникацию, способностей к деловому общению.

Исследования показывают, что общительные и замкнутые руководители достигают эффекта в управленческой деятельности совершенно разными путями: одни – за счет постоянной коррекции принятых решений, зачастую и вследствие личного вмешательства в те или иные звенья системы управления, другие – за счет качественной отработки управленческих решений и внесения незначительных корректив в ходе их реализации.

¹⁰ По: Фененко Ю. В. Социология управления: учеб. пособие. – М.: ПКЦ Альтекс, 2005. – С. 111.

В-пятых, управленческая деятельность характеризуется высокой степенью нервно-психической напряженности. Социологи выявили три причины психического напряжения, обычно сопровождающие управленческую деятельность: руководитель сталкивается с противоречивыми требованиями и не в силах их удовлетворить; ему приходится принимать решения в сжатые сроки, часто не располагая достаточной информацией; роль руководителя предусматривает беспристрастное отношение к подчиненным.

Руководитель любого уровня должен осознавать, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Применительно к управленческой деятельности мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации¹¹. В соответствии с теорией мотивации достижения успехов в различных видах деятельности у человека есть два разных мотива. Это мотив достижения успеха и мотив избегания неудачи. Те, кто мотивирован на успех, обычно ставят перед собой в деятельности положительную цель, достижение которой может быть расценено как успех. Для них характерна полная мобилизация всех ресурсов и сосредоточенность внимания на достижении поставленной цели. Совершенно иначе ведут себя те, кто мотивирован на избегание неудачи. Их цель не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи. Они проявляют неуверенность в себе, не верят в возможность успеха, боятся критики.

Значимыми при описании роли руководителя являются ***социально-психологические характеристики личности руководителя***: профессиональная компетентность; организаторская интуиция; склонность к организаторской деятельности; педагогические способности; эмоционально-волевая действенность.

Исследования показывают, что у руководителей эти качества находятся в самых различных соотношениях. Если у руководителя преобладает профессиональная компетентность, его

¹¹ По: Фененко Ю. В. Социология управления : учеб. пособие. – М. : ПКЦ Альтекс, 2005. – С. 113.

называют «руководителем-специалистом», т.е. хорошо знающим свое дело. Если преобладают педагогические способности – «руководителем-наставником».

Качество *«профессиональная компетентность»* предполагает знание человеком особенностей той деятельности, которой он руководит. Это и необходимое условие авторитета руководителя, без которого его деятельность будет неэффективной. Специфика управленческой деятельности требует от руководителя способности находить верные решения в самых трудных ситуациях, т.е. *организаторской интуиции*. В управлении интуиция используется практически каждым руководителем не только при решении оперативных, но и перспективных проблем развития организации. Она основывается на рациональном мышлении, является результатом осмысления большого количества информации. *Склонность к организаторской деятельности* можно представить как структуру, состоящую из трех компонентов: готовность к организаторской деятельности; самочувствие в процессе занятий организаторской деятельностью; работоспособность, которая проявляется в том, что руководитель не устает от занятий организаторской деятельностью.

Эмоционально-волевая действенность – это способность руководителя заражать своей энергией подчиненных, поддерживать у них необходимый психологический тонус. Это качество представляет собой трехкомпонентную структуру, в которую входят: социальная или общая энергичность, требовательность и критичность.

Вместе с тем, портрет руководителя не исчерпывается рассмотренными качествами, а определяется особенностями деятельности. Однако большинство специалистов считает, что, кроме всего указанного, руководитель должен иметь следующие качества:

- высокий интеллект и нацеленность на новое знание;
- воображение и изобретательность;
- личная энергия и воля к действию;
- сочетание ума и фантазии¹².

¹² См.: Зомбарт В. Социология / В. Зомбарт. – М., 2003. – С. 142.

Разные авторы выделяют в структуре деятельности руководителя различное количество *функций*, при этом разбивая их на две группы: основные (производственные) и социально-психологические. В *производственную* группу входят следующие функции:

- административно-организационная, включающая предписание работ, формирование управленческих органов, контроль за исполнением;
- стратегическая, определяющая цели и методы управления;
- информационная, отвечающая за сбор и переработку информации;
- принятия решения, позволяющая решать проблемы и вырабатывать программы действий подчиненных;
- экспертно-консультативная, отвечающая за консультирование подчиненных.

Выполняя производственные функции, руководитель выступает, прежде всего, как специалист данного производства.

К *социально-психологическим* функциям относятся:

- коммуникативная, устанавливающая горизонтальные и вертикальные связи внутри организации;
- дисциплинарно-стимулирующая, оценивающая качество работы подчиненных, побуждающая их к исполнению задач;
- представительская, позволяющая взаимодействовать с внешней средой;
- социализирующая (воспитательная), осуществляющая развитие способностей и инициативы персонала;
- психотерапевтическая, отвечающая за создание благоприятного социально-психологического климата.

Средством повышения эффективности управления является знание руководителем своих функций, а также качественное их выполнение. Чтобы успешно выполнять свои функции, руководитель должен обладать не только соответствующими качествами личности, но и соответствующими полномочиями – властью и авторитетом. Последние два понятия взаимосвязаны, но не идентичны. Власть – это форма влияния, опирающаяся или вытекающая из законного положения (должностного

статуса), которое занимает человек, т. е. это правовая категория. Власть вручается руководителю и обеспечивается нормами. Авторитет – это такое влияние, которое получено личностью в процессе работы, а также признание, которым она пользуется среди людей. Между властью и авторитетом существует соотношение: уже само назначение руководителя на должность создает условия для авторитета. Однако можно иметь большую власть, но не иметь авторитет и наоборот. Авторитет – это особый вид отношений между руководителем и подчиненными со сложной системой прямой и обратной связи. Он выступает фактором надежности системы управления, поскольку признание людьми руководителя создает у них психологическую предрасположенность к сотрудничеству и подчинению.

2. Основные роли современного руководителя

Достаточно распространенным в изучении содержания управленческой деятельности является ролевой подход, в рамках которого ролевое поведение рассматривается как своеобразное единство, взаимопроникновение социальной роли и индивидуального исполнителя. Исполнитель социальной роли должен соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям.

В этом направлении представляет интерес теория американского ученого Генри Минцберга, который в своей работе «Природа управленческой деятельности» (1973 г.)¹³ утверждал, что каждый руководитель играет в процессе управления собственную роль соответственно занимаемой им должности, причем под ролью понимается набор правил и процедур поведения, последовательность их выполнения руководителем. Минцберг сформулировал 10 ролей руководителя, которые в совокупности охватывают все функции управления. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: *межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений* (см. рис. 5.1).

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы

¹³ Mintzberg, Henry, *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, New Jersey, 1973.

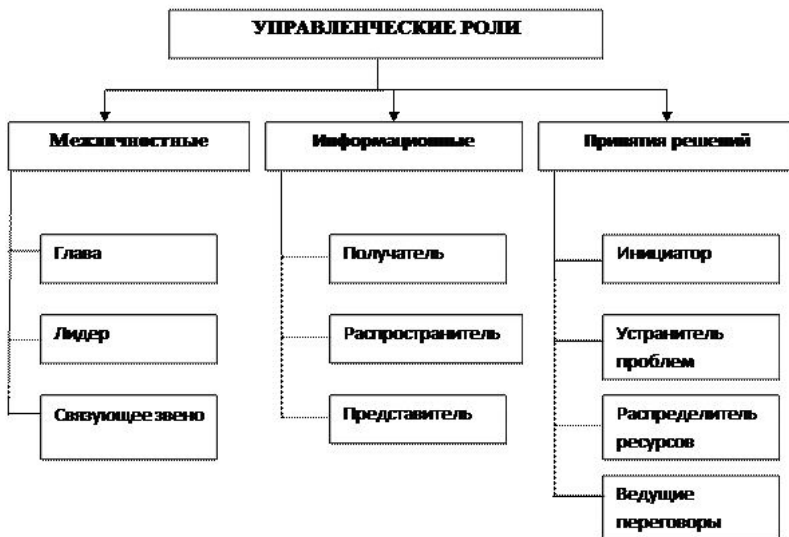


Рис. 5.1. Управленческие роли по Г. Минцбергу

одна от другой. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя сосредоточием информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти роли определяют объем и содержание работы руководителя вне зависимости от характера конкретной организации.

Межличностные роли исполняются руководителем в процессе его взаимодействия с подчиненными, другими руководителями, посредниками, клиентами и др. Как *глава* он официально представляет свое предприятие (подразделение), несет ответственность за действия своих подчиненных. В его

обязанности по этой роли входит выполнение обычных процедур правового или социального характера. Как *лидер* он ведет за собой подчиненных, служит для них примером, согласовывает потребности предприятия (подразделения) с потребностями работников, отвечает за мотивацию, активность подчиненных, повышение их квалификации и т. п. В качестве *связующего звена* менеджер обеспечивает различного рода горизонтальные связи, отношения, включающие в себя, прежде всего, партнеров из внешнего окружения.

Информационные роли. Как *получатель информации* руководитель активно участвует в мониторинге происходящих событий, что позволяет ему «владеть ситуацией», т.е. знать о мнениях, суждениях других руководителей предприятия по поводу общих успехов (или их отсутствия), дальнейших направлений развития. Как *распространитель информации* руководитель передает ее сотрудникам своего предприятия (подразделениям). При этом он предварительно выполняет процедуру дозирования, определяя, какие именно сведения следует предоставить для того, чтобы не допустить переизбытка информации и не поставить подчиненных перед решением трудной задачи оценки предоставленных им сведений и выбора необходимых. В роли *представителя* руководитель передает информацию, касающуюся его предприятия (подразделения), внешним организациям или широкой общественности. Исполнение этой роли может предполагать и работу в качестве эксперта по прогнозу развития отрасли, рынка и т. п.

Роли, связанные с принятием решений. Как *инициатор* руководитель принимает решения, касающиеся изменений на предприятии. Чаще всего эти изменения диктуются динамикой внешней среды. Ориентируясь на развитие рынка, действия конкурентов, достижения науки и техники и т. п., руководитель инициирует на предприятии разработку новых перспективных проектов, применяя при этом предприимчивость и предпринимательский подход к формулированию целей предстоящих изменений. Что касается роли *устранителя проблем*, то в ее исполнении руководитель, в отличие от исполнения роли

инициатора, вынужден принимать решения по корректировке деятельности организации или подразделения.

Роль *распределителя ресурсов* по значимости и содержанию принимаемых решений часто является центральной в структуре всех других ролей. К числу важнейших ресурсов, которые должен распределять руководитель, относятся материалы, сырье, человеческие ресурсы, технологии, рабочее время, финансы и др. Несмотря на такое разнообразие, у них есть одна общая характеристика – ограниченность. Именно ограниченность ресурсов и делает роль менеджера по их распределению центральной. Одним из основных критериев, по которому можно осуществить оценку деятельности руководителя в этой роли, является эффективность производства, определяемая снижением затрат ограниченных ресурсов.

Роль *ведущего переговоров* обоснована тем, что при ведении переговоров руководитель может принимать решения и по инициированию нововведений, и по распределению ресурсов, и по многим другим вопросам. Исполняя эту роль, руководитель является ответственным за представительство организации (подразделения) на всех переговорах, активно участвует в них, собирает информацию, передает ее и т. п.

Другие исследователи предлагают иные ролевые модели деятельности руководителя. Например, модель, состоящую из трех управленческих комплексов: профессионального; психологического; организаторского. Каждый из управленческих комплексов содержит три роли. Профессиональный управленческий комплекс предусматривает роли предпринимателя-новатора, коммерсанта и администратора; психологический – роли лидера-мотиватора, практического психолога-воспитателя, социального архитектора; организаторский комплекс – роли интегратора-координатора, коммуникатора, социального контроллера. С точки зрения Н Ладанова, современный руководитель выступает в системе общественного производства в таких ролях: управляющий; дипломат; лидер; воспитатель; инноватор; человеческое существо. Свой перечень управленческих ролей (администратора, организатора,

специалиста, воспитателя, коммуникатора, общественного деятеля, предпринимателя) предлагает Т. Шрамченко.

В контексте рассматриваемого вопроса следует также учитывать и разработанные Ицхаком К. Адизесом положения о четырех разновидностях ролей руководителей и их взаимодействия в организации¹⁴. Первая – роль производителя позволяет работать организации эффективно только в краткосрочном периоде, поскольку требуемые товары/услуги меняются со временем. Вторая – роль администратора гарантирует осуществление правильных действий в требуемый момент времени. Данная роль обеспечивает продуктивный процесс для организации в краткосрочном периоде. Третья – роль «предпринимателя» делает организацию проактивной. Такое позиционирование позволяет справляться с будущими потребностями клиентов, что обеспечивает эффективность в долгосрочном периоде. И, наконец, четвертая роль – «интегратора» – превращает механистическую культуру предприятия, где ее сотрудники и потребители действуют изолированно, в органическую, когда люди ощущают свою взаимосвязь благодаря осознанию наличия у них общих ценностей и интересов. Для успешной работы организации, ее гармоничного развития требуется учитывать все четыре управленческие роли руководителя.

На основании анализа различных ролевых моделей руководителя можно сделать следующие выводы.

Управленческая роль – это соответствующий выработанным нормам способ поведения руководителя по обеспечению успешной деятельности организации. *Роль руководителя* – официальная (институционализируемая или конвенциональная, т.е. возникшая в результате договора) роль человека, на которого возложены функции управления организацией (социальной группой, общностью, институтом)¹⁵.

¹⁴ Мирошник П. Из методологии Ицхака Адизеса: роли и стили в менеджменте / П. Мирошник // Управление персоналом – Украина. – № 8 (227). – 2012. – С. 65–68.

¹⁵ По: Социология управления: учебник для студ. / А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель и др. ; под ред. А.Ф.Борисова. – М.: ИД «Академия», 2014. – С. 57.

В структуру роли руководителя входят системы социальных норм, ожиданий, предъявляемых к руководителю со стороны других лиц, занимающих как более высокие, так и более низкие социальные позиции (статусы). Ожидания, входящие в структуру роли, определяют ответственность и обязанности перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией. Эта роль предоставляет личности право применять строго определенные санкции для управления деятельностью подчиненных. При ее исполнении имеет место взаимовлияние роли и личности. Не только личность может влиять на роль и ее исполнение (например, выбирая стиль руководства), но и структура роли способствует формированию специфических черт и качеств личности.

Широко распространено выделение трех типов управленческих ролей: *межличностные, информационные и роли по принятию решений*. К межличностным ролям, в первую очередь, относят роль лидера, а во вторую – все другие неформальные роли, связанные с исполнением управленческих функций на неформальном уровне. Лидер нацелен на межличностные отношения и ответственен за мотивацию тех, кто избрал его на эту роль. К информационным относят роль «приемника информации» («информатора»), т.е. лица, которое занимается поиском и получает разнообразную информацию специализированного характера, необходимую для использования в интересах дела. Обычно он действует как эксперт по вопросам данной отрасли или области политики, экономики, культуры и т. д.

К ролям, связанным с принятием решений, относится самый разнообразный спектр: например, предприниматель ищет дополнительные возможности внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и «запускает» различные выгодные проекты; контролирует разработку планов изменения организации и т. д. Распорядитель ресурсов – ответственный за принятие связанных с ними решений, ведущий переговоры и др.

Управленческие роли взаимозависимы и взаимодействуют друг с другом в едином управленческом процессе (цикле). Все они связаны с определенными властными полномочиями, основываясь на презумпции власти и полномочий, на подчинении

нижестоящих вышестоящим, на явном или скрытом давлении одних на других, на неравенстве в доступе к экономическим и социальным благам. Управление может принимать авторитарную или демократическую формы, но оно всегда остается определенным режимом деятельности индивидов или групп, ограничением свободы действий рамками предписанных норм и правил.

Таким образом, современный руководитель выполняет несколько взаимосвязанных *управленческих ролей*:

1. Роль *главного руководителя* (официальный лидер, управление носит социально-правовой характер);

2. Роль *лидера*, ответственного за мотивацию и активизацию подчиненных (работает с людьми);

3. Роль *приемника информации* из внешней и внутренней среды, *распространителя информации* среди сотрудников;

4. Роль *распределителя ресурсов*;

5. Роль *главного лица*, ответственного за устранение недостатков и нарушений;

6. Роль *ответственного представителя* организации на всех ответственных и важных переговорах.

Эффективность выполнения этих управленческих ролей определяется соответствующими принципами управленческой деятельности.

3. Мотивация деятельности субъекта управления

Поиск алгоритма деятельности руководителя – мотивированное, рациональное действие в рамках социальной организации. На ее эффективность оказывают существенное влияние факторы predisпозиции личности руководителя (установки, мотивы, интересы, потребности, ценности), которые сконцентрированы на цели деятельности.

Деятельность руководителя – вид социального поведения, ориентированного на цели-ценности организации и сочетает в себе субъективные и объективные факторы.

Субъективные факторы представляют собой диспозиционную структуру личности и систему фоновых ожиданий субъекта

принятия управленческого решения. Они регулируют процесс управления в социальной среде и способны повышать результативность этого процесса в случае совпадения ориентации диспозиций и фоновых ожиданий с целями-ценностями организации и снижать, когда ориентации не совпадают. В данном случае схема управления выглядит следующим образом (см. рис. 5.2):

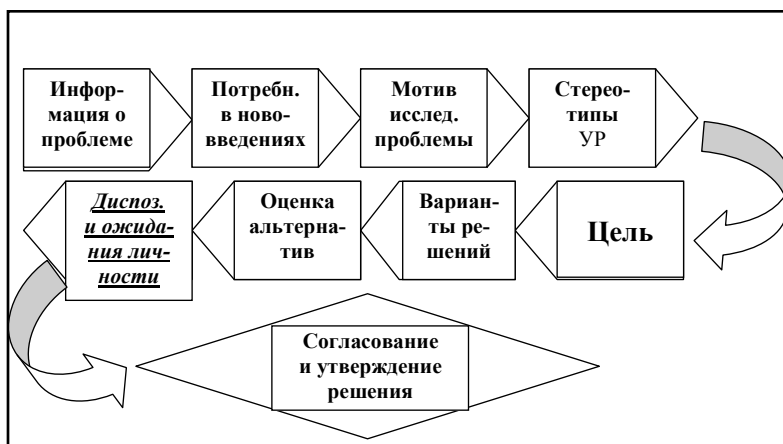


Рис. 5.2. Схема управленческой деятельности руководителя

Потребность в выстраивании алгоритма управленческой деятельности связана с объектом управления, а не с субъективными ощущениями индивида. Это характеристика самой организации. Под рациональностью подразумевается не только учет экономических факторов, но и ценностно-нормативных установок. Социальный характер мотивации определяется тем, что в процессе управленческой деятельности перед субъектом управления стоит задача согласования своих действий не только с реальной социально-экономической ситуацией, но и с системой ценностей и норм, выработанных в данной организации, а также с собственными ценностно-нормативными установками.

Мотивы управленческой деятельности:

- мотив служения делу;
- мотив коллективистского сознания;
- потребность в меценатстве;
- мотив востребованности;
- мотив глобального экономического мышления;
- мотив собственной значимости.

Эмпирически установлены различия в мотивации руководителей государственных и частных предприятий. Для первых характерна идеализация ценностей («самостоятельность», «возможность влиять на экономическую политику»). Для руководителей частных и коллективных предприятий характерны более рациональные мотивы («увеличение прибыли», «возможность помогать организациям и людям»).

Мотивационные типы руководителей:

- ❖ ориентированные на внешние социальные цели (экстерналы) – руководители старшего возраста, наиболее опытные;
- ❖ рациональные предприниматели – средняя возрастная группа руководителей со значительным стажем работы;
- ❖ ориентированные на собственный успех (интерналы) – молодые руководители частных предприятий с наименьшим стажем;
- ❖ переходный тип – представители средней возрастной группы.

Таким образом, деятельность руководителя можно рассматривать как науку и искусство – синтез логического мышления и интуиции с применением научных методов (общих – анализ и синтез, индукция и дедукция; частных – математическое моделирование, социальная диагностика). Также необходимо в процессе управления применять междисциплинарный подход и системное мышление для анализа целей трех уровней: внешней системы, организации и ее сотрудников.

4. Современный персонал в системе управленческих взаимодействий

Одним из ключевых субъектов в процессах управления выступает персонал организации. В широком значении: это люди со сложным комплексом индивидуальных качеств – социально-психологических, профессиональных, деловых и других, наличие которых отличает их от вещественных ресурсов организации (сырья, машин, энергии, капитала) и влияет на принимаемые управленческие решения.

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными *признаками*¹⁶ персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности, а также отнесение его к одной из категорий персонала: руководители, специалисты, другие служащие (технические исполнители), рабочие;
- целевая направленность деятельности, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления соответствующих им целей отдельным работникам и создания условий для их эффективного достижения.

Все три ключевые особенности персонала определяют направления его взаимодействия с различными субъектами управления в ходе выполнения своих функций.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе

¹⁶ Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие. – 3-е изд. – М. : Инфра-М, 2013. – 150 с.

европейских, более широкое распространение имел термин «кадры». По мнению многих современных ученых и практиков, введение термина «персонал» вместо термина «кадры» отражает тенденцию перехода от ресурсного, потребительского отношения к работникам к гуманистическому, к восприятию персонала как главного достояния организации в силу уникальности его качеств и широких возможностей.

Для эффективного включения персонала в систему управленческих взаимодействий важно знать и использовать его основные характеристики: численность и структуру.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть аналитической и статистической.

Статистическая структура отражает распределение и движение персонала в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация,

образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников.

В системе управления важным аспектом выступает знание структуры персонала организации по разным критериям. В связи с этим выделяют профессиональную структуру персонала, квалификационную, социально-демографическую.

Профессиональная структура персонала – это соотношение представителей различных профессий и специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических умений.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации.

Социально-демографическая структура персонала – соотношение групп персонала по возрасту, уровню образования, стажу работы.

Критерием оптимальной структуры персонала является соответствие численности работников различных групп объемам работ, необходимых для выполнения ими, выраженным в затратах времени. Оптимальность структуры персонала повышает эффективность управленческих решений в организации.

Следует иметь в виду, что персонал организаций, функционирующих в разных сферах, разного размера, будет отличаться, что будет влиять на практики управления им. Например, наиболее типичными характеристиками персонала международных организаций, функционирующих в Украине¹⁷, являются: исполнительность (58,8%), наличие части сотрудников, к которым применяется индивидуальный подход (54,7%), на которых базируется успех организации (54,9%) и эмоциональная привязанность к компании (52,9%). Вторую группу характеристик образуют такие черты, как приверженность компании (35,3%), знание должностных обязанностей (35,3%), инициативность

¹⁷ Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародної компанії: дис. ... канд. соціол. наук, 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології. – Харків, 2017. – П. 3.1.

(29,1%), высокая активность (28,1%). Группу характеристик аутсайдеров персонала международных организаций в Украине составляет важность индивидуальной позиции в противовес коллективной (17,6%).

В международных организациях за рубежом¹⁸ ситуация несколько иная: лидирует такая характеристика персонала, как знание своих должностных обязанностей (50,0%). Во вторую группу входят: высокий уровень активности (37,6%), приверженность компании (31,2%), важность собственной позиции, а не коллектива, исполнительность и наличие тех, к кому применяется индивидуальный подход (по 25,0%). В третью группу вошли такие характеристики, как эмоциональная привязанность к компании, инициативность, а также наличие тех, на ком базируется успех компании (по 16,7%).

Очевидно, что для персонала международных компаний в целом типичной чертой является средний уровень приверженности компании, невысокий уровень активности и доминирования собственной позиции над коллективной. Но при этом можно говорить и о линиях дифференциации персонала в Украине и за рубежом: исполнительность, эмоциональная привязанность, а также наличие «специфических» категорий персонала. Данные особенности непосредственно определяют и специфику управленческих взаимодействий, методов управления, технологий принятия решений.

Включение персонала в систему управления организацией опирается на то, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо использовать, развивать, приумножать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

В основе управления персоналом лежат определенные особенности:

- 1) системность как отдельного работника, так и группы,

¹⁸ Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародної компанії: дис. ... канд. соціол. наук, 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології. – Харків, 2017. – П. 3.1.

общности. Отсюда наличие и проявление у всех субъектов организации системных свойств (целостность, автономность, адаптивность, слабая моделируемость и прогнозируемость поведения и т. д.);

2) подверженность влиянию не только производственных условий, но и условий внешней среды, а также внутренних факторов;

3) вероятностный характер прогнозов поведения;

4) симметричность управленческого взаимодействия;

5) несовершенство методов выявления закономерностей поведения персонала;

6) наличие у персонала, как правило, значительного, но сложно выявляемого потенциала;

7) сочетание в персонале признаков и объекта, и субъекта управления;

8) зависимость поведения и свойств персонала от ситуации и ее субъективной оценки;

9) зависимость результатов деятельности от организации труда работников и коммуникации;

10) склонность к образованию групп, что ведет к появлению новых факторов поведения, повышению или снижению эффективности труда и еще более усложняет управление.

5. Гендерные аспекты управленческой деятельности

Современному обществу необходимы новые решения для эффективного управления в условиях неопределенности и высокого динамизма. Одним из таких решений в данном направлении рассматривается полноценное использование женского потенциала в управлении.

Сегодня данные тенденции все больше проявляются в современных управленческих практиках, что во многом обусловлено активным проникновением женщин в системы управления. Значительное укрепление позиций женщин в системе общественных отношений ведет к постепенному слому существующих

гендерных стереотипов и представлений. Американские экономисты Р. Петерсон и К. Вермейер назвали этот феномен «тихой революцией в мировом масштабе».

Гендер в современной науке интерпретируется как «социальный пол», то есть значение при таком рассмотрении имеют не биологические различия между полами, а социальные. При этом столетиями складывались и выстраивались типичные, стандартизированные представления о понятиях «мужское» и «женское», об образах и ролях, присущих тому или иному полу, что отражалось в управленческих практиках, особенно при принятии управленческих решений.

До 1970 г. основная теория гендерной стратификации имела биологическую основу: различия полов в сфере престижа и власти произрастали из врожденных качеств, одно из которых считалось абсолютным (мужчина не мог родить и выкормить ребенка грудью); другие были более или менее постоянны. Индустриализация сравнивала функциональную значимость половых различий; неспособность мужчин выкармливать ребенка стала менее значимой с 1910 г., когда технология пастеризации молока позволила выкармливать детей искусственным способом. Меньшая мускульная сила женщин также становилась не столь важным фактором по мере того, как машины все больше заменяли человеческий труд. Индустриализация поставила под сомнение и различия полов в целом: миф о женщинах, у которых «волос длинный, а ум короткий», долгое время оправдывавший их недопуск в управленческие структуры, был разрушен после распространения обязательного образования¹⁹.

Сегодня патриархальность современного общества уходит в прошлое, а новые тенденции в управлении ведут к постепенному укреплению женщин на руководящих позициях; происходит активная интеграция женской и мужской моделей поведения в бизнесе.

¹⁹ Шевцова О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665> (дата обращения: 26.05.2017).

На сегодняшний день существуют две основные позиции²⁰ по вопросу гендерных различий в системе управления. Одна из них заключается в наличии особого, присущего только женщинам/мужчинам способа принятия решений, исключительного стиля лидерства и свойственной ему системы ценностей. Вторая позиция утверждает отсутствие таких различий по гендерным параметрам.

В рамках первой позиции приводятся различия между мужчинами и женщинами в управленческих практиках. Например, исследование, проведенное Международным женским форумом²¹, показало, что между мужскими и женскими стилями управления имеются свои различия и совпадения. В частности, расхождения кроются в оценках, которые женщины и мужчины дают своей руководящей роли. Мужчины рассматривают свою деятельность как серию сделок с подчиненными: выдачу вознаграждения за удачно выполненную работу или применение наказания за ее неадекватное исполнение. Женщины-руководители считают, что в основе их стиля руководства лежит превращение интересов подчиненных в общеорганизационные цели рабочего коллектива: они в большей степени, чем мужчины, стимулируют участие сотрудников в общем деле, охотнее делятся информацией и т. п. Именно это, по мнению женщин-руководителей, побуждает сотрудников чувствовать себя частью организации и вовлекаться в активное обсуждение проблем, стоящих на пути достижения целей компании. Моральная поддержка подчиненных

²⁰ Шевцова О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665> (дата обращения: 26.05.2017).

²¹ Подберезная В.В. Гендерные особенности управленческой деятельности [Электронный ресурс] // Социально-психологические основания оптимизации управления персоналом: материалы респ. науч.-практ. конф., 26 фев. 2010 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 2010. – Режим доступа: http://www.pac.by/ru/general-information/structure/institut_gos_sluzhbi/fakultet_perepodgotovki/kaf_psih_upr/material_konfer

и их поощрение считаются основными характеристиками женского менеджмента.

Исследования доказывают, что женщины в ряде случаев обладают отличительными преимуществами для успешного осуществления функций управления. Если мужчины-руководители чаще всего используют агрессивный подход в процессе управления организацией, подчиняя себе коллектив, и выступают основными явными лидерами, единолично сосредотачивая властные полномочия; то женщины более склонны к социальному партнерству, они стремятся к профессиональному развитию и повышению самооценки работников, разделяя власть. Это свидетельствует о том, что у женщин и мужчин часто различаются стили осуществления одной и той же деятельности, в том числе и управленческой. Женщины чаще, чем мужчины, склонны использовать демократический стиль руководства. Женщины-менеджеры ориентированы на группу, они характеризуются контактностью, умением общаться, делегировать полномочия. Женщина-лидер умеет мотивировать подчиненных на сверхдостижения, формировать у сотрудников профессиональное самоуважение. Мужчины-руководители чаще используют авторитарную стратегию, опору на власть, директивность, контроль.

Одним из проявлений дифференциации в стилях управления является различие в характере лидерства среди мужчин и женщин, которые необходимо учитывать в управленческих решениях. Исследования показывают, что мужчины чаще реализуют *деловую модель лидерства* (стремление к власти, доминирование, формирование целей, стратегическое развитие), а женщины – *социальную* (направленность на общение, взаимодействие, урегулирование межличностных отношений).

Сопоставление данных, полученных при анализе эффективности руководства, осуществляемого мужчинами и женщинами, показывает, что мужчина более «эффективен» при постановке целей организации и по параметру лидерских качеств. С другой стороны, женщина «эффективнее» в сфере мотивации персонала, коммуникации и при принятии решений, она с большей

пользой использует знания и потенциал сотрудников для анализа альтернатив²².

Достаточно яркой женской чертой управления выступает его «ситуативность». В отличие от мужчины, женщина-руководитель эффективным образом реализует не только стратегии выживания, но и стратегии развития организации. Она склонна к осторожному выстраиванию более сложных отношений коллегами и партнерами, избегая при этом ненадежных соглашений и рискованных сделок²³. Также имеет место прямая зависимость между финансовой и организационной эффективностью компаний и присутствием женщин в топ-менеджменте. Из анализа результатов исследования, которое было проведено международной компанией McKinsey & Company, следует вывод о том, что присутствие женщин на руководящих постах положительно влияет на работу компании²⁴.

Стоит отметить, что, осуществляя одинаковую профессиональную деятельность, мужчины и женщины относятся к ней по-разному, что является важным фактором принятия управленческих решений в организации. Первые относятся к карьере как к престижной должности, вторые же чаще воспринимают ее как способ самореализации.

Существуют и различия в мотивации между мужчинами и женщинами. Как показывают исследования, для женщин характерна большая дифференциация мотивов, а для мужчин – стремление к реализации более высоких потребностей (по пирамиде А. Маслоу).

²² Тюрина И. О. Гендерные аспекты занятости и управления // Социол. исслед. – 2002. – С. 7.

²³ Попова Л. В. Лидерский потенциал женщин в информационном обществе // Материалы второй международной междисциплинарной научно-практической конференции. – Минск, 2001. – С. 187–201.

²⁴ Борисова Д., Стерхова О. Женщины как ценный актив [Электронный ресурс]. – McKinsey & Company. – Апрель 2012. – 16 с. – Режим доступа: <http://docplayer.ru/28153883-Zhenshchiny-kak-cennyiy-aktiv.html>.

Опросы женщин показывают, что в профессиональном самоопределении их в первую очередь привлекают возможность общения, социального взаимодействия, отношения, складывающиеся в организации²⁵. Ориентация на личные, комфортные отношения на производстве может компенсировать неудовлетворенность заработной платой или неблагоприятными семейными отношениями. Возможно, как подчеркивает американский психолог Г. Крайг, по крайней мере, для части женщин межличностные отношения на работе потому особенно значимы, что помогают им в определении своей профессиональной Я-концепции. Кроме того, социальная поддержка на работе связана с меньшим процентом депрессий и физических недугов у женщин.

Среди различных ориентиров выбора карьеры мужчины чаще стремятся к предпринимательской активности, менеджменту, соревновательности, испытывают потребность создавать новый продукт, услугу или организацию. Женщины в работе обычно ориентированы на независимость, стабильность, безопасность, профессиональную компетентность. Важным мотивом выбора работы для женщин являются условия труда, санитарно-гигиенические характеристики деятельности, организация работы.

Успешность женщины во многом зависит от наличия у нее наставника. Исследования Д. Левинсона показали, что в противоположность мужчинам женщины дольше находятся в периоде ученичества и продолжают числиться новичками вплоть до достижения ими среднего возраста.

Стремление к профессиональному успеху у многих женщин носит противоречивый характер, получивший название «конфликта боязни успеха». Профессиональный успех зачастую вызывает у женщин тревогу, сомнения в собственной женственности и способности реализовывать роли матери и жены. Культурные традиции, как правило, усиливают эту тревогу,

²⁵ Авдулова Т. П. Гендерные аспекты управленческой деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/gendernye_aspekty_deyatelnosti/

формируя взаимоисключающий выбор женщины по отношению к работе и семье.

В оценке собственного труда женщина в существенной мере ориентирована на похвалу или негативную оценку со стороны других участников деятельности. Не менее важной по сравнению с оценкой профессиональной компетентности для женщин является оценка их личных качеств, в том числе физических достоинств и недостатков. Для мужчин определяющей становится оценка их профессиональной деятельности.

Несмотря на достаточную эмпирическую аргументацию различий между мужчинами и женщинами, проявляющихся в практиках управления, в контексте современного подхода гендерные различия заведомо уступают индивидуальным. В ходе многочисленных исследований, проведенных еще в конце 80-х годов XX века, выяснилось, что у мужчин и женщин гораздо больше схожих качеств, чем отличий. Более того, многие из действительно существующих различий поддаются изменению в ходе обучения, при перемене жизненного уклада и социальных ожиданий.

Это определяет значимость второго подхода к вопросу гендерных различий в системе управления. Данная позиция исключает различия на основе гендерной типизации. И здесь именно гендерный подход позволяет максимально учесть особенности управления с этих позиций. Для этого рационально использовать категории маскулинности и феминности, отражающие не столько биологическую принадлежность женщин и мужчин, сколько социальную со сформировавшимися характерными чертами. Более того, в современном управлении принимают новую системную модель гендерного поведения, которая получила название «андрогинной». Согласно ей, андрогинными являются индивиды, имеющие высокие показатели и по шкале феминности, и по шкале маскулинности, что позволяет им менее жестко придерживаться полоролевых норм, свободнее переходить от традиционно женских действий к мужским и т. п. В результате и при выборе стиля руководства, и в повседневных профессиональных практиках и женщины, и мужчины могут

демонстрировать вариативные модели стратегий, которые опираются не на полоролевые особенности, а на требования эффективности. При этом актуальность приобретает необходимость поиска моделей сочетания мужского и женского типов поведения в управлении.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими чертами характеризуется управленческая деятельность?

2. Какие Вы знаете подходы к изучению руководителя как субъекта управленческой деятельности?

3. В чем сущность теории эффективного руководителя П. Друкера?

4. Какие профессиональные и личностные качества необходимы руководителю?

5. Какие управленческие роли исполняет руководитель?

6. Как определяются мотивационные типы руководителя?

7. Что представляет собой персонал организации? Каковы его признаки?

8. Как особенности персонала организации влияют на управленческие практики в ней?

9. Какие параметры персонала важны для принятия управленческих решений в организации?

10. В чем заключаются особенности управления персоналом в современных организациях? Раскройте на примерах.

11. Опишите основные подходы, сформировавшиеся к вопросам тендерных особенностей управления.

12. В чем состоит потенциал использования в управлении подхода, дифференцирующего мужчин и женщин?

6. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

План

- 1. Сущность и содержание управленческого решения.
Социальный характер управленческого решения.*
- 2. Классификация управленческих решений.*
- 3. Процесс выработки и реализации управленческих
решений как социальная технология.*
- 4. Методы и формы выработки управленческих решений.*
- 5. Характеристика эффективности управленческих
решений.*
- 6. Социальный характер управленческого решения.*

1. Сущность и содержание управленческого решения. Социальный характер управленческого решения

Социальное управление проявляется в управленческом воздействии, организованном взаимодействии субъекта и объекта управления. Средством осуществления этого взаимодействия является управленческое решение.

Принятие решений – это функция руководителя любого уровня. В его подготовке принимают участие сотрудники данной и смежных организаций, консультанты, эксперты. Свою управленческую деятельность руководитель реализует через решения, поэтому они являются его основной «продукцией», продуктом его непосредственной деятельности. Знание технологии и методов принятия решений является необходимым элементом профессиональной квалификации руководителя.

Понятие управленческого решения можно рассматривать в различных плоскостях. **В узком смысле** – это заключительный акт деятельности по выявлению, анализу различных вариантов

решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. Управленческое решение – это результат выбора в виде предписания к действию. Это разработанный и принятый, формально зафиксированный проект социальных изменений, регулирования их в конкретных условиях.

В широком смысле – это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Управленческое решение – это совокупность всех этапов и стадий по подготовке (выработке) решения. После принятия управленческого решения осуществляется деятельность по его реализации. Иногда этот этап также включается в понятие «принятие решения».

Универсальным же является следующее определение: управленческое решение – это выбор одного курса действий, одной альтернативы из ряда имеющихся. Если нет альтернатив, то нет и выбора и, следовательно, нет решения. Как минимум, должно быть две альтернативы (бинарные решения). Чем сложнее проблема, тем больше альтернатив ее решения, тем тщательнее должен быть проведен их анализ. Таким образом, характерной особенностью деятельности, связанной с принятием управленческого решения, является наличие альтернативных (взаимоисключающих) вариантов действий, из которых нужно выбрать наилучший – **оптимальный**.

Оптимальным является решение, которое 1) в наибольшей степени способствует достижению поставленной цели; 2) максимально соответствует определенным критериям выбора, или удовлетворяет принципу согласования суждений (при групповых методах). В реальных условиях, характеризующихся некоторым уровнем неопределенности (риска), понятие оптимальности относительно. Поэтому используют еще понятие **допустимого** (рационального) управленческого решения, удовлетворяющего определенным ограничениям: ресурсным, правовым, морально-этическим, экологическим и т. п.

Решение в социальном управлении включает определенную социальную технологию, процедуру действий людей, осуществляемых в ходе выполнения управленческой задачи. Эта технология базируется на закономерностях развития общественных

отношений, зависит от места и роли человека в социальной системе и учитывает содержание управленческой задачи и цели.

Принятие решения является ключевым моментом в науке и практике управления. Результаты реализации принятых управленческих решений служат наиболее объективной оценкой искусства руководителя.

В процессе принятия управленческого решения руководитель сталкивается с определенными сложностями. Во-первых, ему необходимо, прежде всего, увидеть и определить возможные альтернативы решения проблемы. Это требует определенных навыков логического, причинно-следственного анализа проблемы. Во-вторых, руководитель сталкивается с проблемами, анализирует их и выбирает альтернативы в *настоящем*, а реализует принятое решение в *будущем*. При этом довольно сложно дать *определенную* оценку результатов в случае выбора другой альтернативы. Таким образом, процессу принятия управленческого решения неизбежно сопутствует некоторая *неопределенность*, что значительно осложняет труд руководителя. Выработать оптимальное решение и свести к минимуму неопределенность его последствий руководитель может лишь на основе методов анализа проблем, методов определения и выбора альтернатив. В этом случае последствия максимально приближаются к желаемым результатам.

Учитывая роль управленческого решения в совместной деятельности людей, его значимость для различных социальных объектов, ответственность руководителя, важно определить основные требования к управленческому решению. К ним относятся:

⇒ **объективность** (соответствие законам общественного развития и среды обитания; человекоцентрический подход к управленческому решению);

⇒ **системность** (учет характера возникающих необходимых взаимосвязей при воздействии на интересы людей);

⇒ **комплексность** (соответствие многообразию отношений, в которых находится человек в процессе жизнедеятельности, множественности факторов, воздействующих на его интересы);

⇒ **конкретный характер** (направленность на конкретных людей, находящихся в определенных условиях; при этом одинаковые цели и задачи могут быть достигнуты разными средствами, в зависимости от реальной обстановки, постановка задач конкретного содержания);

⇒ **адресность** (указание конкретных исполнителей);

⇒ **ответственность** (ответственность за выполнение или невыполнение, за содержание и результаты реализации решения. Механизм выработки и реализации управленческого решения должен предусмотреть формы и методы воздействия на интересы субъектов управления);

⇒ **непротиворечивость** (соответствующие решениям действия исполнителей и лежащие в основе этих действий интересы не должны противоречить друг другу и общим интересам);

⇒ **своевременность и перспективность** воздействия на социальные процессы (реализация целей и задач управленческого решения должна сохранять свое значение и действенность как можно дольше и отражать реальную динамику социальных процессов).

2. Классификация управленческих решений

Управленческие решения многообразны по своему содержанию и способам осуществления, по значимости и направленности их воздействия, по специфике целей и задач, поскольку принимаются в различных областях деятельности человека. Но даже в пределах одной организации они могут быть классифицированы по различным основаниям. Типология управленческих решений служит научной основой исследования эффективности процесса управления.

Одна из классификаций управленческих решений базируется на структуре объекта социального управления, которая во многом определяет содержание деятельности субъекта управления. Выделяют такие управленческие решения:

- по социально-территориальным масштабам жизнедеятель-

ности объекта управленческого решения (*глобальные, региональные, внутригосударственные* и т. д.);

- по содержанию и специфике жизнедеятельности объекта (*связанные с политической, экономической и другими сферами деятельности, с различными отраслями экономики, с демографическими, этническими и другими характеристиками населения*);

- по социальной значимости и продолжительности осуществления управленческого решения (*стратегические – долгосрочные, тактические – оперативные, плановые – текущие*);

- по отношению к организации, в рамках которой реализуется управленческое решение (*внешние, внутренние и смешанные*).

Другим основанием для классификации управленческих решений служит характер осуществляемого управленческого воздействия (*административный, экономический, моральный характер; директивный или рекомендательный характер*).

По форме выражения выделяют *письменные* и *устные* решения.

По функциям управления – *общие* и *частные* решения. Первые затрагивают все стороны деятельности организации, управляемой системы, вторые направлены на отдельные стороны ее деятельности.

По степени информированности руководителя (по полноте информационного обеспечения) выделяют управленческие решения, принятые в условиях *определенности, неполной определенности* (риска), *полной неопределенности*.

Приведенные классификации основываются на очевидных, внешних признаках, рассматривая управленческое решение как свершившийся, фиксированный акт. Однако выработка управленческого решения представляет собой сложный процесс, который начинается с анализа проблемы, постановки задач, требующих решения.

Анализ и выработка решений могут осуществляться руководителем единолично (*индивидуальные решения*). В зависимости от характера проблемы и стиля руководства могут вырабатываться *групповые решения* (*коллегиальные, коллективные*).

В этом случае руководитель привлекает к выработке решения коллег, подчиненных, специалистов.

В зависимости от подхода к анализу проблемы выделяют *бинарные* решения (типа «да – нет», «или – или») и *многоальтернативные*. Если анализ проблемы сделан поверхностно, то он приведет, скорее всего, к двум диаметрально противоположным альтернативам, вынуждающим к выбору «делать – не делать». Также причиной такого подхода может быть переадресование решения вышестоящим руководителям либо нехватка времени на выработку большего числа альтернатив. Другая крайность – излишне подробный анализ проблемы, который может приводить к выработке слишком большого числа альтернативных решений. Искусство руководителя состоит в том, чтобы предпринятый им анализ решаемой проблемы соответствовал по глубине и широте ее сложности. Такой анализ позволяет получить разумное число альтернатив решения и установить, какого типа решение требуется для рассматриваемой проблемы, а также определить *механизм принятия решения*.

По типу и механизму принятия решений различают:

1. ***Запрограммированные решения*** (*рутинные, стандартные*). Принимая такое решение, руководитель следует определенной процедуре, установленным правилам и алгоритмам.

2. ***Незапрограммированные решения*** (*инновационные, творческие*). Такие решения требуются в тех случаях, когда руководитель сталкивается с новыми ситуациями, в которых отсутствуют очевидные альтернативы и готовые процедуры решения проблем.

3. ***Решения-компромиссы*** основаны на осознании того, что практически невозможно принять решение, не имеющее отрицательных последствий.

4. ***Интуитивные решения*** – решения, принятые только на основе ощущения того, что данное решение верно. Природа интуиции, по-видимому, до конца не может быть объяснена. Тем не менее, интуицией успешно пользуются многие руководители. Однако полагаться только на интуитивный выбор довольно опасно, поскольку вероятность принятия правиль-

ного управленческого решения таким способом слишком низка.

5. Решения, основанные на суждениях, принимаются чаще всего руководителями, обладающими опытом и знанием того, что многие ситуации и проблемы повторяются. Достоинствами такого решения являются его быстрота и дешевизна. Однако решение, основанное на суждениях, будет правильным, если решаемая проблема действительно подобна той, что уже возникала в прошлом (или в другой организации).

6. Рациональные решения составляют особую группу. Выработка этих решений подчиняется определенной логической процедуре, рациональному алгоритму. Такие процедуры позволяют шаг за шагом переходить от неопределенности при анализе и выработке альтернатив ко все большей определенности их выбора и достижению желаемого результата. Важно и то, что рациональное решение не зависит от прошлого опыта. Оно не требует и внезапных озарений, которых нужно ждать от интуиции. Поэтому рациональное решение проблем представляется наиболее подходящим инструментом для руководителя на всем протяжении его карьеры.

3. Процесс выработки и реализации управленческих решений как социальная технология

Управленческое решение – центральный акт управленческого процесса. Процедуры выработки и реализации управленческого решения составляют содержание процесса управления. При этом управленческое решение рассматривают как с точки зрения полученного результата, так и с точки зрения совокупности последовательных действий, необходимых для получения желаемого результата.

Оптимизация управления требует определенной степени формализации процесса выработки и реализации управленческого решения, т.е. определенного последовательного порядка процедур, операций. Такой подход обусловил разработку *технологии управления* как связующего звена между

теоретической системой и практикой управления. Общая технология социального управления описана в *управленческом цикле*. Она реализуется на различных уровнях и в различных сферах социального управления.

Цикличность управления обусловлена тем, что всякая управленческая деятельность предполагает реализацию последовательного ряда процедур, которые начинаются с определения цели, проблемы и завершаются выполнением задач, реализацией управленческого решения. На основе информации о реализации задач, поставленных управленческим решением, формулируется новая цель, вырабатываются новые решения.

Исследование управленческого цикла направлено на структурирование процесса решения задач, выявление его основных стадий и описание порядка процедур, обеспечивающих оптимальность управленческого решения. Такая абстрактная модель процесса управления характеризует общие, логические стадии управления. Ее смысл – показать, как нужно разрабатывать решение.

Выделение элементов управленческого цикла позволяет упорядочить действия субъекта управления. Каждый этап управленческого цикла имеет свое процедурное содержание, формы и методы деятельности. Выделяют **пять последовательных этапов** в процессе выработки и реализации управленческого решения.

На первом этапе осуществляется **постановка цели решения (диагноз проблемы)**. Руководитель осуществляет анализ проблемной ситуации, формулирует цель и задачи деятельности в области поиска решения данной проблемы.

На втором этапе осуществляется **выработка альтернатив** возможного решения проблемы. С этой целью руководитель должен описать реальную ситуацию, свести в единую систему все аспекты решаемой проблемы, выявить взаимосвязи поставленных задач, проблем, а также проанализировать возможные последствия принятия и реализации решения.

Третий этап предполагает **выбор наилучшей альтерна-**

тивы на основе сравнения альтернатив. Это сравнение осуществляется по принципу оценки и сопоставления их последствий.

На четвертом этапе происходит *реализация решения*. С этой целью создаются определенные структуры, призванные реализовать разработанную на основе принятого решения программу.

Содержание пятого этапа управленческого цикла составляет *проверка результатов*. Осуществляется обобщение и анализ результатов реализации управленческого решения, оценка его эффективности. На этой основе выявляются новые проблемы, которые, в свою очередь, требуют выработки новых управленческих решений.

Таким образом, абстрактная модель управления выделяет основные процедуры процесса управления и служит для оптимальной организации управленческой деятельности (см. табл. 6.1).

Таблица 6.1

Этапы выработки и реализации управленческого решения

Разработка и реализация УР			
↑	↑	↑	I. Целевая стадия
		↑	
↑	↑	↑	III. Прескриптивная стадия
		↑	
↑	↑	↑	V. Регрессивная стадия
		↑	

4. Методы и формы выработки управленческих решений

В социальном управлении используются многообразные формы и методы выработки управленческих решений. Реализация требований к процессу подготовки управленческого решения осуществляется с помощью особых приемов организации работы людей, использования специальных методов.

Одним из наиболее известных и эффективных методов такого рода является метод *«мозговой атаки»*. Он применяется для выявления и определения значимости проблемы, влияющих на нее факторов и возможных концепций ее решения. Он относится к типу общих методов и может использоваться как в коллективной, так и в индивидуальной форме. С помощью метода *«мозговой атаки»* преодолеваются недостатки традиционных способов решения проблемных ситуаций благодаря наличию специалиста – организатора групповой работы, принципам формирования группы и хода обсуждения проблемы, определенным процедурным требованиям к поведению участников.

В соответствии с принципами формирования рабочей группы, она должна иметь неоднородный с точки зрения знаний, опыта и социально-функционального положения состав членов. При формировании коллектива используется принцип состязательности. Организуя ход обсуждения проблемы, членов коллектива информируют только о теме работы, но не о самой проблеме, чтобы добиться спонтанного подхода к ее решению. На этапе обсуждения запрещаются споры, критика и сравнительные оценки. При этом принимаются любые идеи, даже самые утопические. На следующем этапе по специальным критериям проводится критика и оценка выдвинутых идей.

Одной из модификаций метода *«мозговой атаки»* является метод, основанный на одностороннем и письменном обмене информацией. Работа членов группы здесь направлена на подачу своих идей, на углубление, развитие идей друг друга, предложенных на первом этапе.

Принципы, положенные в основу метода *«мозговой атаки»*,

могут успешно применяться при поиске оптимальных решений сложных экономических и социальных проблем как местного, так и общегосударственного значения. Таким методом выработки совместного решения является *дискуссия* как способ публичного обсуждения какой-либо спорной проблемы. Особенность дискуссии состоит в существовании к моменту начала обсуждения уже сложившихся многообразных подходов к решению данной проблемы. Именно наличие различных мнений, позиций служит основанием для применения дискуссии при выработке управленческого решения. Она проводится посредством постановки конкретной проблемы и открытого публичного обсуждения путей ее решения.

Одним из методов выбора оптимального варианта решения проблемы является метод *голосования «за – против»*. Масштабы использования этого общего метода, его отдельных элементов широки. Реализуется он в форме *открытого* и *тайного* голосования. Способ тайного голосования гарантирует человеку анонимность при выборе решения, и тем самым исключается возможность ущерба его интересам в связи со сделанным выбором, что позволяет ему проявить независимость. Метод открытого голосования эффективен в тех случаях, когда результаты выбора не затрагивают индивидуальные или групповые интересы, престиж людей, что на практике бывает очень редко.

Комплексным методом, охватывающим все стадии процесса подготовки и принятия управленческого решения, является метод *деловой игры*. Он находит применение в сложных проблемных ситуациях, требующих для своего разрешения взаимодействия многих заинтересованных ведомств, организаций, общественных сил. Главные цели деловой игры – организовать совместную деятельность участников решения проблемы так, чтобы раскрыть реальную противоречивость их интересов по отношению к проблемной ситуации; выявить позиции, заставляющие отстаивать общие или групповые интересы; помочь участникам услышать и понять друг друга; найти пути к согласованным действиям; мобилизовать их способности для получения на выходе общественно необходимых решений.

Деловая игра реализуется в коллективной форме и представляет собой групповую имитацию конкретной деловой ситуации, необходимой для выработки управленческого решения. Осуществляется деловая игра по заданным правилам. Как особое средство коллективной работы в рамках деловой игры практикуются специально организованные дискуссии. Главная задача дискуссии – выявление, уточнение, обоснование, развитие, согласование разных позиций и точек зрения участников, что дает возможность глубже выявить реальную проблемную ситуацию.

Деловая игра как метод выработки управленческого решения служит средством преодоления недостатков административных способов решения проблем.

Особый интерес представляют методы выработки инновационных решений. Необходимость в инновационном решении возникает тогда, когда организация (личность) сталкивается с проблемой, которая ранее никогда не встречалась. Принятие такого решения невозможно без творческого подхода. Чтобы процесс принятия инновационных решений был более эффективным и быстрым, не зависящим от «творческого озарения», целесообразно сделать его не стихийным. Его следует сориентировать в нужном направлении, к желаемой цели, не ущемляя творческого начала, которое надо сочетать с определенными рациональными процедурами.

Для эффективного принятия инновационных решений необходимо реализовать следующие принципы:

- создать инновационный климат, в котором бы допускались отклонения от «общепринятых» идей;
- при поиске инновационного решения начинать с простых и доступных альтернатив, а не стремиться сразу найти «идеальную»;
- привлекать к выработке решения других людей.

Однако эти принципы могут лишь способствовать успешной выработке решения. Практическую помощь в выработке инновационных решений может оказать метод *оптимизации критериев*. Сущность его состоит в том, что наилучшая альтернатива конструируется путем комбинирования лучших черт возможных альтернатив. Реализуется этот метод в несколько этапов.

На первом этапе составляется полный список желаемых конечных результатов, или «критериев для конструирования». Затем рассматривается каждый критерий в отдельности – все остальные при этом игнорируются. При рассмотрении каждого отдельного критерия ставится задача выработать идеальное решение, которое ему полностью удовлетворяет. На данном этапе решения не обсуждаются. Это наиболее творческий этап процесса. Здесь особенно ценны мнения разных специалистов, которые выясняются с помощью метода «мозговой атаки». В результате должен быть составлен список идей, обеспечивающих достижение каждого их критериев в отдельности.

Следующий этап – анализ идей на предмет их взаимного исключения или взаимной поддержки. Такой этап необходим, поскольку часто решение, идеальное по одному критерию, противоречит другому. Завершается этот процесс выработкой синергетической альтернативы, т.е. такой альтернативы, достоинства которой превышают сумму достоинств отдельных альтернатив, использованных при конструировании.

Понимание природы и правильная организация процесса принятия решений в управленческой деятельности позволяет повысить их эффективность. Последствия принятия и реализации управленческих решений ощущают на себе работники, организации, общество в целом. Ответственность (прежде всего моральную) за последствия принятого решения всегда несет руководитель. Поэтому руководитель должен быть вооружен методами выработки и реализации управленческих решений. В своей деятельности он должен опираться на реализацию принципов и процедур этого процесса.

Сложность управления социальными объектами обусловлена спонтанностью социальных процессов, взаимодействием множества факторов их протекания. Поэтому в практике управления необходимо сочетать различные методы выработки управленческих решений, опираясь и на опыт, и на интуицию, и на теоретические знания. В управленческом решении выражается творческий характер познания и целеполагания, в нем заложен главный «заряд» социального управления, сила

влияния на человека и его окружающую среду, на сознание и поведение людей, на их деятельность.

5. Характеристика эффективности управленческих решений

Обобщающая характеристика управленческого решения – его **эффективность** (степень достижения цели в соотношении с затратами на их достижение).

Критерии эффективности управленческого решения:

- ❖ принимается на основе достоверной информации по данной проблеме и последствиям ее решения;
- ❖ четкое осознание цели;
- ❖ совпадение ценностных ориентаций, норм и диспозиции субъекта управленческого решения с целями-ценностями организации;
- ❖ использование значительных интеллектуальных ресурсов субъекта управленческого решения (логика, интуиция, чувства и т. п.);
- ❖ разработка программы (плана) действий по реализации управленческого решения;
- ❖ осуществление контроля над выполнением управленческого решения.

Важно учитывать условия эффективности (реализации) управленческого решения, к которым относятся:

- уместность и своевременность;
- целесообразность с точки зрения исполнителей;
- реальность выполнения в определенные сроки;
- использование методов стимулирования;
- использование методов оценки и контроля.

На деятельность по принятию управленческого решения влияют такие группы факторов (ограничений):

- ❖ экономико-рациональные (материальная выгода);
- ❖ ценностно-нормативные (организационные нормы);
- ❖ индивидуальные особенности личности.

Среди факторов эффективности управленческого решения

выделяют **субъективные**: опыт, знания, навыки; умение действовать по обстоятельствам; интуиция, склонность к риску; владение информацией; умение сочетать рациональный и иррациональный подходы к принятию управленческого решения; высокий профессионализм; и **объективные**: состояние социально-экономической среды; адаптивные возможности организации; способность организации мобилизовать внутренние социальные ресурсы; внешняя поддержка; специфика сферы деятельности; локализация сферы деятельности в государственном социальном пространстве.

6. Социальный характер управленческого решения

Субъект управленческого решения – это индивид, группа индивидов, наделенных соответствующими полномочиями, которые несут административную или юридическую ответственность за принятые организационно-хозяйственные решения. Этот субъект также наделен целой системой личностных характеристик – политические и идеологические ценности, склонность к риску или авторитарности, прошлый управленческий опыт и т. п. В контексте различных наук исследуются разные аспекты процесса принятия управленческого решения – рациональные, правовые, психологические, социальные, алгоритмические основы **выбора**, осуществляемого субъектом управления.

Качественная специфика управленческого решения заключается в стабилизации социального объекта, непосредственной регуляции связей между людьми; в оказываемом воздействии на положение и роль человека в обществе, в коллективе, на всех уровнях социальной организации.

Управленческое решение затрагивает потребности и интересы человека, определяет содержание и направленность его деятельности. Люди, социальные группы выступают не только объектом воздействия управленческого решения, но и субъектом его реализации. Интересы людей есть цель и одновременно средство осуществления управленческого решения. Таким

образом, сущность социального управленческого решения проявляется при воздействии на социальные отношения людей в обществе. Его роль заключается в установлении рациональных связей и отношений между людьми, в обеспечении согласованности их действий, достижении плодотворных результатов совместной деятельности.

С точки зрения осуществления управленческого решения выделяют две неразрывно связанные его стороны:

* профессионально-технологическую, связанную с особенностями решаемой управленческой задачи в той или иной сфере деятельности людей;

* социально-технологическую, которая характеризует роль человека, его потребностей и интересов, их взаимодействие в процессе реализации задачи.

Поэтому управленческое решение нужно рассматривать и с точки зрения социального содержания решаемой задачи, и с точки зрения социальной технологии осуществления ее людьми.

Выбор альтернативы обусловлен не только объективными факторами управленческой деятельности, но и субъективными. В процессе выработки и принятия управленческого решения человек использует свой *разум* (знания теории и методов управления, логика, интуиция, убеждения), *опыт*, *чувства* (характер, предпочтения) и *волю* (борьба интересов и мнений).

Однако недостаточно использовать только личный опыт руководителя, его собственное мнение и убеждения. Эффективное управленческое решение должно разрабатываться на основе научной методологии и методики, поскольку его последствия затрагивают широкий круг интересов (руководителей, исполнителей, организации, общества в целом) и влияют на жизнь многих людей.

Особенности поведения субъекта принятия управленческого решения:

1. Упрощение ситуации, игнорирование некоторых альтернатив и их последствий;

2. Оценка субъективной ценности (полезности) того или иного варианта решения;

3. Неадекватная субъективная оценка последствий принимаемого решения;
4. В ситуации риска критерием выступает полезность и субъективная вероятность ее получения;
5. Чем сильнее у субъекта управления потребность к доминированию, тем более рискованными являются его решения;
6. Коллективные решения более рискованные, чем индивидуальные;
7. Значительное влияние традиций принятия управленческих решений и личных качеств руководителя.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение управленческого решения как процесса и как фиксированного акта.
2. В чем заключаются сложности принятия управленческого решения?
3. Охарактеризуйте основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. По каким основаниям классифицируются управленческие решения?
5. Какие типы управленческих решений выделяют на основе механизма их принятия?
6. В чем недостатки бинарных и многоальтернативных решений?
7. В чем заключается сущность «алгоритмизации» процесса принятия и реализации управленческих решений?
8. Опишите алгоритм стандартного процесса принятия решений.
9. Опишите основные методы выработки управленческих решений.
10. Раскройте особенности процесса принятия инновационных решений.
11. В чем выражается социальная сущность управленческого решения?
12. Какие факторы оказывают влияние на эффективность управленческого решения?

7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

План

- 1. Понятие и виды информации, используемой в управлении.*
- 2. Требования к управленческой информации.*
- 3. Влияние информационных технологий на систему управления.*

1. Понятие и виды информации, используемой в управлении

Под информацией понимаются сведения, полученные в результате переработки данных, представляющих собой сигналы, из которых извлекается информация. С точки зрения классической теории информации понятие «*информация*» определяется через меру уменьшения неопределенности знания о каком-либо событии. Это научное понятие впервые было дано в 50-е годы XX века в трудах К. Шеннона и Н. Винера по теории информации в связи с развитием нового научного направления – *кибернетики*. Первоначально теория информации возникла как количественная математическая теория.

Понятие «*информация*» в последние десятилетия стало одним из самых употребляемых категорий современной научной мысли и встречается практически во всех областях научного знания: науке о мышлении, природе, обществе, в правовых аспектах.

Идет непрерывный процесс переосмысления (углубления и расширения) этого понятия. Если сначала под информацией понимались сведения, передаваемые людьми устным, письменным или иным способом, то к концу XX в. информация стала рассматриваться как *универсальная субстанция, пронизываю-*

щая все сферы человеческой деятельности, служащая проводником знаний и мнений, инструментом общения, взаимопонимания и сотрудничества, утверждения стереотипов мышления и поведения. Именно такое определение дает ЮНЕСКО.

С развитием производства и ускорением темпов развития общества информация приобрела свойства товара и стала объектом рыночных отношений, значимость которых потребовала их правовой регламентации.

Многие ученые до сих пор используют термин «информация» узко в рамках технических областей научного знания, тем не менее, такое представление о сути данного понятия не выражает его комплексного понимания. В процессе обмена сообщениями и новостями основное внимание должно уделяться не только количественному анализу передаваемого сообщения, но и его содержанию. Информация, содержащаяся в понятийной форме, совсем не та, которая изучается в математических и статистических теориях информации.

Социальная информация – ориентирующее знание о состоянии социальной системы, процесс обеспечения информационных потребностей общества на основе применения информационных технологий. Информация – это ценнейший интеллектуальный ресурс в системе жизнеобеспечения общества, важнейшая часть его интеллектуальной собственности, доля которой постоянно возрастает. Можно сказать, что информация – это инфраструктура интеллектуальной собственности, ибо интеллектуальная собственность берет начало с информации как фундаментальной базы. Особенно велико значение информации (процессов ее сбора, хранения, переработки и использования) в управлении социальными процессами.

Достоверная информация необходима для всех этапов управления: постановки целей, оценки проблемной ситуации, принятия управленческих решений, для организации и регулирования управляющей системы. Субъект управления также должен быть информирован о результатах выполнения принятых решений, на основе чего он корректирует прошлые решения

и принимает новые, с учетом допущенных ранее просчетов и неоптимальных действий.

Поэтому сбор и переработка информации, ее эффективное использование – необходимый компонент управления. Информация, используемая в управлении обществом, по самой своей природе, социальная. Отражая общественные отношения (в широком смысле), отношения и процессы любого типа и уровня, она является высшим, наиболее сложным и многообразным типом информации.

Использование социальной информации связано с высшим типом целесообразности – *осознанной целесообразностью*, присущей только человеку мыслящему, осознанно действующему. Содержанием социальной информации является *логическое мышление*. Ее материальный носитель – слышимое или видимое слово, знак, речь, которые представляют высший тип сигнала («сигнал сигналов»). Первоисточником социальной информации является общество, его разные сферы и стороны жизни.

Информация классифицируется по различным основаниям:

- сферам общественной жизни (экономическая, социальная, политическая, духовно-культурная);
- источникам поступления (внутренняя и внешняя);
- материальным носителям (бумажная, электронная, электрическая);
- формам носителей (средства массовой информации – радио, телевидение, печатная – книги, газеты, журналы);
- периодам использования (условно-постоянная – справочная, нормативная и переменная – оперативные сведения);
- видам основных функций управления (прогнозная, организационная, контрольно-учебная, регулятивная);
- характеру представления (количественная и качественная).

Важно подчеркнуть, что информация, которой располагает человек, может быть обыденной, эмпирической, позволяющей человеку ориентироваться в своей повседневной жизни, и систематизированной, научной. Для осуществления управленческих функций необходима научная информация, причем ее характер зависит, прежде всего, от специфики объекта управления, от

задач, которые перед ним поставлены, а также от компетенции управляющего субъекта. Если объектом управления выступает общество в целом, а решение предусматривает преобразование его существенных сторон, необходима комплексная информация о состоянии всех сфер общественной жизни: экономической, социально-политической, духовной, семейно-бытовой. Если речь идет об управлении какой-то отдельной сферой жизни общества, то информация должна отражать, прежде всего, состояние этой сферы.

Управление любой сферой общественной жизни, любым объектом есть и организация труда людей – неперенных компонентов любой общественной системы. Поэтому управление обязательно предполагает сбор и переработку социальной информации, касающейся состояния отношений больших групп людей – классов, наций, производственных и иных коллективов, а также отдельных личностей. Например, управляя производственно-технической деятельностью какого-либо предприятия, важно располагать данными о состоянии присущего ему «социального микроклимата», то есть о людях, которые работают на данном предприятии, о сложившихся между ними отношениях.

Информация, используемая в управлении общественными системами, являет собой сложную совокупность, взаимодействие различных информационных потоков. Сюда входит: *исходная информация*, необходимая для выработки и принятия управленческих решений; *сами решения, или управленческие команды*, определяющие организацию управляющих и управляемых систем; *регулирующая информация*, представленная различного рода параметрами, нормативами, законами, инструкциями, технологическими картами и т. д.; *оперативная информация*, поступающая в процессе функционирования системы и характеризующая ее состояние; *внешняя информация*, поступающая от других систем, коммуникационно (функционально или структурно) связанных с данной системой; *контрольно-учетная информация*, характеризующая течение и результаты работы системы. Отобрать из многообразия инфор-

мации данные, имеющие для управления существенное значение, – важная и трудная задача.

Всю информацию можно подразделить на потоки внутри данной системы, между ее компонентами (*внутренняя информация*), и потоки информации, циркулирующей между данной системой и внешней средой, с которой она состоит в функциональных связях (*внешняя информация*).

Информация внутреннего порядка обеспечивает взаимодействие между звеньями системы, объединяет их в единое целое, обеспечивает их движение к стоящей перед системой общей цели. Информация внешнего порядка устанавливает коммуникации данной системы с другими системами, оказывающими на нее различного рода воздействие.

Особенно большое значение имеет циркуляция информации между *объектом и субъектом управления*. Информация этого рода включает два типа потоков: потоки, циркулирующие по каналам *прямой связи* – от субъекта к объекту (прямая информация); потоки, циркулирующие по каналам *обратной связи* – от объекта к субъекту (обратная информация). Надлежащая организация прямой информации обеспечивает своевременное и качественное поступление к объекту различного рода (исходных, корректирующих, контролирующих и т. д.) команд со стороны субъекта, а обратной информации – поступление к субъекту данных о состоянии объекта и достижении (или недостижении) поставленной перед ним цели.

2. Требования к управленческой информации

Не всякое знание может рассматриваться как информация, для понимания ее сущности большое значение имеет ее смысловое содержание. К информации обычно предъявляются определенные требования:

- 1) *полнота* – отражение в полной мере управляемых процессов;
- 2) *достоверность* – формирование на основе объективных данных;

3) *оперативность* – поступление в сроки, достаточные для принятия своевременного решения;

4) *недопустимость неиспользуемых сведений* («шума»), осложняющих принятие решений;

5) *прозрачность* – невозможность различных толкований;

6) *экономичность* затрат при сборе информации, максимально возможная сохранность, наибольшее агрегирование (сжатие) при передаче на более высокий уровень управления.

Оптимальным течением информационных потоков является в том случае, когда при минимуме первичной объективной информации достигается максимум полезной для управления информации, в результате чего обеспечивается эффективное функционирование системы.

Решить задачу оптимума информации весьма трудно, поскольку социальные системы вследствие их многокомпонентности и разнообразия внутренних и внешних взаимодействий являют собой *широкую сеть альтернатив*, причем не столько равновероятностных, сколько разновероятностных. Естественно, что оптимальное количество информации об общественной системе представляется в натуральном выражении достаточно большим. К тому же часть информации, поступающей от объекта к субъекту, теряется, часть искажается в результате ряда помех не только технического порядка, но и психологического, поскольку выбор сообщений для передачи, а также прием сообщений человеком облекаются в субъективную форму и в определенной мере зависят от его личного опыта, компетентности, психических особенностей. Отсюда особую важность для достижения оптимума информации приобретают методика и техника сбора первичных данных, их репрезентативность, надежность и высокая пропускная способность каналов прохождения информации, методика и техника приема и обработки информации.

Средствами интенсификации информации являются научно-техническая революция, использование в информационном деле новейших достижений науки и техники; научная организация, управление информационными процессами; подготовка

и совершенствование специалистов, обслуживающих информационные службы системы управления.

Разработка системы мер, расширяющих возможности наиболее эффективного использования информации, – важное условие успеха в управлении. Среди этих мер первостепенное значение имеет тщательная подготовка субъекта управления к восприятию, оценке информации, выработка умения оценить ее социальную значимость, выбрать из потока информации наиболее общезначимую, наиболее социальную, поскольку этого типа информация неоченима в управлении. Сбор и обработка социальной информации невозможны без применения современных технических средств.

Важнейшим средством получения достоверной социальной информации является не только широкое использование технических (компьютерных) средств получения социальной информации, но и формирование нового типа культуры – *гуманитарно-технологической*. Важнейшим механизмом его формирования является изменение стиля мышления, который постепенно становится концептуальным (гуманитарным), стратегическим и конструктивным, технологическим, находящим пути и средства решения все усложняющихся социальных задач. Наличие в нашем обществе двух культур, «гуманитарной» и технократической, которые пока слабо взаимодействуют, порождает многие информационные проблемы в управлении.

3. Влияние информационных технологий на систему управления

Мировое сообщество в целом, включая и нашу страну, вступило в новый этап развития своей цивилизации – становление информационного общества. Этот процесс часто называют *третьей социально-технической революцией, информатизацией общества*. Информатизация общества неизбежно затрагивает не только материальное производство и коммуникации, но и социальные отношения, культуру, интеллектуальную

деятельность во всех ее многообразных проявлениях. Вполне очевидно, что информатизация общества накладывает свой отпечаток и непосредственно на деятельность людей, работающих в сфере организации и управления. Перед ними открываются несравненно более широкие возможности в получении, хранении, обработке, передаче, оформлении самой разнообразной по своему содержанию и форме представления информации о различных сторонах жизни общества.

Теперь развивающееся техническое оснащение деятельности аппарата управления может включать в себя:

- оргтехнические блоки, оснащенные микрокомпьютерами, расположенными на рабочих местах практически каждого управляющего;

- программы, обеспечивающие взаимодействие человека и машины, включают необходимые средства для обработки информации и отражают накопленный опыт аппарата управления;

- коммуникационные сети, связывающие оргтехнические блоки между собой и с центральными процессорами, а также с внешними источниками информации;

- устройства совместного пользования, такие, как электронные файлы, печатающие и сканирующие устройства, доступные всем оргтехническим блокам через линии связи.

Изменения в содержании, организации и технике управления под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов происходят по следующим направлениям.

Во-первых, в корне меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя. Особое значение приобретает массовое внедрение мини- и микрокомпьютеров, персональных компьютеров как составных частей информационных систем, связанных с сетью банков данных. При этом работа по сбору, обработке, распространению информации осуществляется интерфейсами «человек – машина», не требующими специальной подготовки.

Существенно меняется также техника хранения и обработки информации, не допускается неполная информация, дублирование, информация, рассчитанная на другие уровни управления.

Во-вторых, осуществляется определенная автоматизация функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы. Все большая часть работы при составлении планов передается компьютеру. При этом существенно повышается качество планов, разработанных с использованием микрокомпьютеров на более низком уровне управления. Кроме того, четко согласуются планы для отдельных подсистем управления. Усовершенствовались системы контроля, в том числе такие, которые дают возможность обнаружить отклонения от запланированного уровня и обеспечивают нахождение вероятных причин возникновения таких отклонений.

В-третьих, существенно изменились и средства коммуникации, не считая обмена сообщениями через сеть микропроцессоров. Особое значение приобретает система телекоммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, конференций между отдаленными пунктами, быстрого получения информации исполнителями. Соответственно меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и с вышестоящими органами.

Творческий подход к решению управленческих задач, развитие стратегического мышления в процессе подготовки и переподготовки руководителей все более тесно связывают теперь с использованием новой информационной технологии, с широкими возможностями автоматизированных систем.

В целом информационные технологии коренным образом преобразуют *интеллектуальный потенциал управления*.

Управление социальными системами, их подсистемами и организациями предполагает производство, воспроизводство и применение различных видов информации. Оно включает:

- производство информации в виде научных исследований, изобретений, открытий; обобщения практического опыта в области производства, культуры, образования, социально-политической жизни и т. д.;

- сбор, отбор, оценка информации, необходимой для управления;
- аналитико-синтетическая переработка информации (библиографическое описание, классификация, предметизация, аннотирование, реферирование, перевод, кодирование);
- хранение и поиск информации;
- размножение и распространение информации, передача ее потребителю;
- использование информации;
- контроль за эффективностью использования информации.

Потребность в информации разных субъектов и звеньев управления неодинакова и определяется теми задачами, которые решает в процессе управления тот или иной субъект, тот или иной руководитель, работник управленческого аппарата. Она зависит также от масштаба и важности принимаемых решений (чем масштабнее и важнее решение, тем большая по объему и разнообразная по содержанию информация необходима для его подготовки и принятия), от количества и характера управляемых, регулируемых параметров, от количества вариантов возможного состояния и поведения управляемого объекта, от величины и разнообразия возмущающих управляемую систему внутренних и внешних воздействий, от количества и качества показателей, характеризующих результаты функционирования данной системы.

Информационная революция предъявляет новые требования к деловым качествам руководителя. Среди них можно назвать умение и навыки пользоваться сложной техникой управления, определять стратегию развития информационных систем, разрабатывать программные продукты для машинных носителей информации, что позволяет в управлении своевременно обнаруживать и разрешать конфликты, быстро ориентироваться при возникновении проблемных ситуаций, четко обосновывать принятые решения, своевременно доводить их до исполнителей.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое информация?
2. Какие виды информации вы знаете?
3. Какая информация необходима для эффективного управления?
4. Какие требования предъявляются к управленческой информации?
5. Как современные информационные технологии влияют на систему управления?
6. Какие информационные процессы и операции осуществляются в ходе управления социальными системами?

8. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ

План

1. *Понятие и содержание управленческой культуры.*
2. *Культура личности руководителя.*
3. *Роль управленческой культуры в современном управлении.*

1. Понятие и содержание управленческой культуры

Слово «культура» (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование, развитие. В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития руководителя. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Управленческую культуру, таким образом, можно представить как совокупность ценностей, норм, точек зрения и идей, которые формируют сознательные образцы поведения руководителя.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- 1) юридические нормы управленческого труда, которые

отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;

2) моральные нормы регулируют поведение руководителя в области нравственности и морали;

3) организационные нормы устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

4) экономические нормы регулируют экономическую деятельность организации.

Существуют и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

Рациональное распределение рабочего времени. Рациональная организация труда руководителя немислима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:

- работа с документами;
- работа с кадрами;
- решение социально-экономических вопросов;
- решение коммерческих вопросов;
- совещания, переговоры;
- непроизводительные затраты времени;
- принятие важных решений.

Руководителю в то же время следует иметь в виду, что он должен учитывать и планировать как рабочее, так и свободное время, что предполагает трансляцию:

- культуры содержания рабочего места;
- культуры проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед;

- культуры в работе с письмами;
- культуры речи.

Организационная культура руководителя определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы; опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени руководителя.

В настоящее время в социальном управлении наблюдается кризис, который основывается на противоречиях между субъектом и объектом управления. Преодоление данного кризиса невозможно без учета фактора культуры, который в последнее время приобретает все большее значение.

Элементами управленческой культуры как органичной части общей культуры общества являются:

- управленческие знания (теория управления, менеджмента), соответствующие сознание, чувства, настроения;
- общественные отношения, прежде всего управленческие, организационные, которые материализуют знания, нормы, образцы в своем содержании и в процессе социализации личности, передают ей нормы и ценности общества, в том числе управленческие, делая их устойчивым элементом культуры человека;
- управленческая деятельность, носящая творческий характер, позволяет переводить знания, ценности общества в процессе социализации в устойчивые черты личности, творить как саму личность, так и ее культуру, нормы ее поведения, мотивы к инновационно-управленческой деятельности.

Механизм формирования управленческой культуры может быть представлен следующим образом:

- ✓ формирование знаний, управленческих концепций, проектов программ и т. д.;
- ✓ развитие управленческих отношений;
- ✓ мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- ✓ утверждение уважения в обществе к общественным институтам, государству, законам, морали, праву;

✓ разработка и внедрение управленческих технологий, которые оптимизируют сам процесс управления и объединяют в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов.

В управленческой культуре, таким образом, особое значение имеют: рациональное начало, знания, современные концепции, наукоемкие технологии. Очевидно, что любое управленческое действие начинается с познания сути происходящих процессов, выдвижения новых идей, установок, что характеризует, прежде всего, содержание управления, уровень управленческого мышления. Без умения выдвинуть инновационные цели и задачи управления, а затем найти адекватные методы их решения не может быть эффективного управления.

2. Культура личности руководителя

Управленческая культура руководителя представляет собой творческую самореализацию личности в разнообразных видах управленческой деятельности, направленной на создание, передачу и усвоение ценностей и технологий в управлении. Управленческая культура руководителя состоит из аксиологического, технологического и личностно-творческого компонентов.

Аксиологический компонент представлен комплексом управленческо-педагогических ценностей. Имеющие большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции выступают в качестве управленческих ценностей. Такими ценностями, в свою очередь, могут быть:

- *ценности-цели*, раскрывающие значение и смысл цели управления целостным процессом на разных уровнях иерархии (цели управления системой, разными коллективами, самовоспитанием и т. д.);

- *ценности-знания*, раскрывающие значение и смысл знаний в сфере управления (знание основ управления, внутриуправленческого менеджмента, критериев эффективности управления процессами внутри компании и т. д.);

- *ценности-отношения*, которые раскрывают значимость

взаимоотношений между участниками данного процесса, отношения к себе, к своей профессиональной деятельности, межличностных отношений в коллективе, возможности его формирования и управления;

- *ценности-качества*, раскрывающие многообразие индивидуальных, личных, поведенческих качеств руководителя (способности прогнозировать свою деятельность и предвидеть ее последствия, способности соотносить свои цели и действия с целями и действиями других, способности к сотрудничеству и т. д.).

Технологический компонент управленческой культуры руководителя включает в себя способы и приемы управления процессом, предполагает решение специфических разнообразных задач. Их решение основывается на умениях руководителя-менеджера в области анализа и планирования, организации, контроля и регулирования управленческого процесса. Уровень управленческой культуры руководителя предприятия зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры руководителя раскрывает управление системами как творческий акт. При всей заданной алгоритмичности управления деятельность руководителя является творческой. Осваивая ценности управления, руководитель-менеджер их преобразовывает в зависимости от личностных особенностей и объекта управления.

Таким образом, управленческая деятельность выступает как область приложения и реализации способностей личности руководителя, сфера профессиональной и личностной самоактуализации.

Культура личности – еще один существенный аспект понимания культуры. Этим понятием часто обозначают уровень воспитанности и образованности человека, уровень овладения той или иной сферой знания или деятельности. В данном случае понятие культуры фиксирует качества человека, способ его поведения, отношение к другим людям, к деятельности.

Если говорить о ключевых способностях руководителя, то большинство из них заключаются в умении строить коммуникации со своими сотрудниками. Общение – это суть работы руководителя, а разговор с сотрудником – это нематериальный живой продукт, от качества которого зависит успех и развитие организации. Множество психологических экспериментов доказали, что, чем выше коммуникационные навыки руководителя, тем выше производительность труда сотрудников, а следовательно, и прибыль компании. Общение включает множество фаз и среди них – установление контакта и развитие доверительных отношений между людьми.

Доверие реализуется путем установления и поддержания обратной связи между руководителем и подчиненным. Посредством обратной связи руководитель информирует, стимулирует и оценивает работу подчиненных, организуя тем самым статусную роль сотрудника и его продвижение в организации. Такая личностная характеристика руководителя, как желание доверять своему персоналу чрезвычайно важна, именно на ней будет построено делегирование ответственности и полномочий и, следовательно, карьерный рост сотрудников.

В процессе любого общения происходит обмен ценностями. Роль ценностных установок в формировании организации велика. Любой сильный бренд – это набор каких-то ценностей в красивой обертке. Покупая тот или иной товар, мы голосуем за те ценности, с которыми идентифицируется данный товар. Но и внутренняя среда организации также соткана из большого набора ценностей, помогающих сотрудникам получить ответы на ключевые вопросы.

Ценности являются проводником в карьере. Примеры организационных ценностей – прибыль, качество, успех, корпоративный дух, безопасность и другие. При этом руководитель – это хранитель организационной культуры и ценностей организации. В повседневной деятельности он транслирует свои ценности. Общаясь со своими сотрудниками, контролирует их работу, анализирует их настрой и мотивацию.

Потенциальному руководителю необходимо показать

вышестоящему лицу, что он не только разделяет ценности компании, но и охраняет их, а значит будет требовать это и от своих подчиненных. Часто компании внутри не могут найти топ-менеджера именно потому, что ни один из сотрудников не может показать абсолютную лояльность ценностям организации.

Все существенные тенденции в развитии общественных отношений, изменения, сдвиги и конфликты в социальной жизни отражаются в основных личностных характеристиках конкретных людей, в их интересах, в производственной и общественной деятельности. Следует иметь в виду, что социальное поведение индивида детерминировано не только совокупностью существующих общественных отношений, но и прошлым опытом, усвоенными духовными ценностями, в которых аккумулируются предшествующие знания и практика.

Объективные факторы процесса формирования управленческой культуры личности современного руководителя следует рассматривать в контексте социальной среды. Социальная среда, под которой понимается вся совокупность социальных условий, может рассматриваться на нескольких уровнях: мегасреда, макросреда, мезосреда и микросреда.

Мегасреда представляет собой спектр политических, экономических, социальных, духовных, культурных явлений, различных процессов, протекающих в мире в целом.

Под *макросредой* понимаются экономическая, социальная политическая и духовная ситуация, образ и уровень жизни людей, характер социальных отношений в конкретном обществе в отдельный исторический период.

Мезосреда охватывает уклад жизнедеятельности человека в специфической среде профессиональных отношений, определяемый особенностями целей, функций, задач, способов руководящей деятельности, условий подготовки специалистов.

Микросреда может быть представлена на уровне ближайшего окружения, например, малых социальных групп, профессиональных коллективов, а также на уровне самой личности.

Стоит заметить, что мезосреде и микросреде принадлежат определяющие роли в формировании личности руководителя,

потому что именно здесь в первую очередь протекает его жизнедеятельность, складываются отношения, для него исключительно важные, происходит его становление как социально активного субъекта – профессионала. С общими тенденциями, будь они положительны или отрицательны, человек, как правило, сталкивается не непосредственно, а опосредованно, через ту или иную ситуацию и коллектив.

Такой подход позволяет уяснить весь спектр условий и факторов, влияющих на личность руководителя, формирующих и развивающих профессионально необходимые качества, в числе которых одно из центральных мест занимает управленческая культура.

3. Роль управленческой культуры в современном управлении

В широком смысле под культурой организации понимают сформированные системы поведения, взаимодействия и влияния участников процесса друг на друга. Приходя в компанию, любой сотрудник взаимодействует с ней как с целостным организмом, привнося в общий процесс культурные особенности социума, в котором он сформировался как личность, и приобретает дополнительные возможности и характеристики от культуры компании в целом. Формирование эффективной культуры отношений в организации помогает сохранить и закрепить в сознании каждого члена коллектива правильное отношение к миссии фирмы, мотивационной политике, качеству труда, производительности, планированию и т. д.

Неоспоримо наличие связи между культурой компании и стилем руководства. Авторитет и харизма лидера позволят задать нужное русло формированию культуры и скорректировать поведение каждого сотрудника.

Организационная культура формирует условную систему координат, которая позволяет понять, в какой точке функционального прогресса находится компания. Она помогает объединить индивидуальные цели с общей, коллективной, формируя

единое культурное пространство. Руководитель может использовать культуру компании для привлечения членов команды определенного типа и для поощрения предпочтительного поведения в коллективе. Успех реализации целей компании в максимальной степени зависит от культуры и стиля управления.

Подбирать стиль руководства нужно грамотно, продуманно и в соответствии с концепцией и видом деятельности компании. Например, либеральный идеально подойдет креативным фирмам, связанным с рекламой или индустрией развлечений, где требуется максимальное увеличение генерации уникальных и свежих идей. Для организаций, связанных с производством высокоточной продукции, стоит предпочесть комбинацию авторитарного и демократического стилей. Первый позволит сохранить соблюдение регламентов, технических параметров и стабильное качество изделий. Второй поможет внедрять новшества и успешно организовывать процесс продвижения.

Стоит заметить, что вполне возможно (и зачастую на практике так и происходит) использовать в управлении комбинации стилей. Степень превалирования того или иного стиля руководства должна быть установлена после полного анализа стратегии компании, выявления слабых и сильных сторон руководства

Современное социальное управление еще далеко от рациональности. Оно во многом носит «вчерашний» характер и не отвечает требованиям времени. Назрела острейшая потребность в его обновлении, в коренных изменениях, которые позволят влиять на главную причину всеобщего кризиса управления – усугубляющееся противоречие между субъектом и объектом управления. Важнейшим условием решения этих проблем является возрастание роли культурного фактора. Его роль в решении современных проблем управления обществом возрастает и будет возрастать. Это объясняется рядом обстоятельств.

Во-первых, социальные регуляторы общественной жизни в связи с требованиями информационной революции среди других (экономических, правовых, политических) приобретают все большую значимость.

Во-вторых, они становятся все в большей мере системообразующими в совокупности всех взаимодействующих сил в обществе и проникают в деятельность каждого элемента общества, расширяя тем самым зону своего воздействия.

В-третьих, доля интеллектуальной собственности в общей совокупности общественного продукта непрерывно возрастает, достигая в развитых странах до 50 % его общего объема, что повышает значимость и ответственность общества за рациональность использования его главного ресурса – интеллектуального, частью которого и является управленческий ресурс.

В нашей стране управленческая культура, к сожалению, заимствовала у Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп, которые влияют на процесс формирования и изменения управленческой культуры. И это оказывает на него исключительное влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желание работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение.

Высокая управленческая культура позитивно влияет на все

стороны ее деятельности – обеспечивает требуемое качество товаров и услуг; необходимый уровень деловых контактов и формирует внешний имидж организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и содержание культуры управления.
2. Какие подсистемы культуры управления Вы знаете?
3. Охарактеризуйте элементы управленческой культуры.
4. Как влияют социальные ценности на уровень культуры управления?
5. Какие факторы влияют на повышение уровня культуры управления?
6. Раскройте взаимосвязь культуры организации и управления.
7. Как влияет культура личности на культуру управления?
8. Охарактеризуйте культуру делового общения.
9. Как влияет культура делового общения на культуру управления?

9. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

План

- 1. Антикризисное управление как потребность современного общества.*
- 2. Управление конфликтами.*
- 3. Управление талантами как инновационная стратегия управления.*
- 4. Управление инновациями.*

1. Антикризисное управление как потребность современного общества

Деятельность руководителя достаточно часто связана с кризисными ситуациями, ситуациями риска и неопределенности. Это свидетельствует о том, что он должен обладать определенными компетенциями для того, чтобы быть готовым к формированию жизнеспособности организации. Другими словами, стратегия эффективного менеджмента должна внедряться и совершенствоваться руководителем высшего звена с момента вступления в должность и на протяжении всей трудовой карьеры²⁶. Причем изменения эти могут быть как позитивного, так и негативного характера. Успешное построение антикризисной политики обеспечит формирование позитивного психологического климата в коллективе и повысит эффективность каждого из элементов структуры конкретного предприятия.

На сегодняшний день компании корректируют свои подходы к управлению рисками, пересматривают свои ценностные

²⁶ Бурлачук В. Символ и власть. Роль символических структур в построении картины социального мира. – Киев: ИС НАНУ, 2002. – 266 с.

ориентеры и установки. Происходит это для того, чтобы обеспечить соответствие меняющимся рыночным потребностям, выработать конкурентоспособность. Компании проходят через некоторые циклы трансформаций, что и стимулирует проявление разнонаправленных рисков.

Под кризисными понимаются такие ситуации, которые характеризуются наличием радикально или внезапно изменившейся обстановки, связанных с этим особо неблагоприятных или угрожающих факторов для жизнедеятельности человека, а также высокой проблематичности, напряженности и риском в реализации целесообразной деятельности в данных условиях.

Многие исследователи подразделяют кризисные ситуации, с которыми сталкиваются руководители, на три категории:

1. *Собственно чрезвычайные ситуации.* Наиболее лёгкая форма проявления кризисных ситуаций в силу того, что их появление может быть

2. прогнозируемо. Для их ликвидации рекомендуется заблаговременно создавать специальные подразделения по борьбе с чрезвычайными ситуациями, а также формировать резервы.

3. *Очаги социальной напряжённости.* Это так называемые стихийные формы проявления протеста, имеющие тяжёлые последствия. Для того, чтобы избежать данного типа кризисных ситуаций, рекомендуется выстраивать эффективные взаимоотношения в коллективе, осуществлять индивидуальный подход к подчинённым.

4. *Информационные перегрузки или дефицит информации.* Данный фактор, скорее, связан со спецификой деятельности управленцев в сфере манипулирования информацией внутри коллектива. Политика организации должна выстраиваться так, чтобы подчинённые чётко понимали задачи, требуемые для выполнения. С другой стороны, нужно избегать перегрузок информацией, когда сотрудник совмещает сразу несколько различных видов деятельности не связанных между собой.

Считается, что роль факторов третьей группы недооценивается субъектами управления, хотя работа под влиянием

данных факторов требует постоянного подключения резервных возможностей и обязательного последующего их восстановления.

Рассуждая о построении эффективной антикризисной политики организации, нельзя не сказать о том, какими же свойствами и профессиональными компетенциями личности должен обладать руководитель для её реализации:

- уметь самостоятельно анализировать поступающую информацию и определять, насколько она объективна;

- быть готовым к риску, потому как при кризисной ситуации никогда нельзя быть абсолютно уверенным, к какому конкретному результату приведёт то или иное управленческое решение;

- обладать критическим мышлением и предлагать нестандартные пути решения проблемы, ведь именно такие предложения могут привести к наиболее успешному выходу из сложившейся ситуации без потерь организации;

- ориентироваться не только на общеизвестные теоретические концепции, но и на практический опыт предприятий, а также полагаться на своё собственное чутьё;

- обладать эмоциональной устойчивостью личности. При работе с персоналом крайне важно сохранять самообладание;

- уметь находить общий язык со всеми сотрудниками в коллективе;

- обладать высокими моральными и нравственными установками;

- обладать высоким уровнем ответственности как за результат работы, так и за коллектив в целом.

Кризисное состояние организации – явление, вызванное кризисной ситуацией, характеризующееся признаками необратимости отдельных процессов, требующих более масштабного вмешательства и углублённого анализа проблемной ситуации с целью профилактики их перерождения в кризис.

С точки зрения воздействия на организацию, причины возникновения кризиса в ней можно классифицировать на внешние и внутренние. *Внешние* определяют воздействие среды, в которой существует организация, а возникновение внутренних

причин зависит от ситуации в самой организации. Внешние причины определяются состоянием экономики, деятельностью государства, состоянием отрасли, к которой относится организация. *Внутренние* – философией и политикой организации, кадровой структурой и прочими механизмами внутреннего регулирования трудовых процессов.

Внешние причины проявления кризисных ситуаций, как правило, подразделяются на:

- кризисы, связанные с деятельностью правительства (изменение трудового законодательства, издание указов, постановлений и регулирующих форм);
- кризисы, связанные с нарушением прав человека (дискриминация, национализм, притеснения, классовые предрассудки и стереотипы);
- экономические кризисы (обесценивание валюты, массовое приостановление деятельности производственных предприятий) и др.

Внутренние причины, стимулирующие появление кризисных ситуаций, характеризуются следующим образом:

- технологические или производственные. Условия, при которых устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать конкурентоспособный продукт с соответствующим качеством, зачастую приводит к финансовым потерям в организации;
- социальные или социально-управленческие. Чаще всего вызваны постоянными конфликтными ситуациями среди рабочих групп (в том числе между рабочими и администрацией), а также могут быть следствием многочисленных конфликтов в самом аппарате управления. Возникновение таких причин грозит принятием неэффективных решений, повышенной текучестью кадров и потерей самого главного ресурса на любом предприятии – времени;
- финансовые. Проявляются в нерациональном использовании капитала организации, неэффективного распределения полученной прибыли. В отдельных случаях также могут выражаться в потере государственного финансирования, если такое имеется;

- **организационные.** Возникают в силу несовершенно проработанной производственной структуры управления (неэффективное распределение обязанностей, необоснованное делегирование полномочий, безответственность на уровне различных ступеней управления);

- **информационные.** Недостаточно проработанная информационная инфраструктура предприятия, не отражающая достоверного положения дел в самой организации.

В конечном итоге все кризисы (как внутренние, так и внешние) тесно взаимосвязаны между собой. Возможны ситуации, когда различные кризисные факторы сменяют один другого. В редких случаях есть даже такая вероятность, что кризисные ситуации образуют некую цепную реакцию, притягивая к организации всё новые и новые стрессовые факторы.

Современными социологами и конфликтологами предлагается обращать внимание на «5 китов противостояния организации кризисным ситуациям»²⁷:

- создание организации, устойчивой к рискам. Руководитель организации должен заранее продумать совокупность функционирующих структур, которые будут устойчивыми к рискам в момент их возникновения;

- разработка систем стимулирования с учётом показателей результативности. Компетентный руководитель должен заранее проработать сбалансированную систему показателей, в которую он будет закладывать меры поощрения за эффективность труда. Это позволит повысить вероятность того, что сотрудники компании, получающие вознаграждение по результатам своей работы, будут иметь мотивы сохранять за собой рабочее место во время кризисных или неблагоприятных для компании ситуаций;

- разработка программы управления рисками с учетом цифровых угроз. Включение политики по борьбе с цифровыми рисками в корпоративную программу имеет первостепенное

²⁷ См.: Соціально-психологічне моделювання поведінки покупців у процесі маркетингової діяльності: монографія. – Кам'янець-Подільський: Абетка-Нова, 2001. – 220 с.

значение, так как это позволяет защитить интеллектуальную собственность и информационные ресурсы крупных корпораций;

- преждевременная разработка путей минимизации риска при вынужденной трансформации организации (на случай, если управленцем всё же примется решение о преобразовании внутренней структуры организации);

- максимальное использование аналитики по рискам следующего поколения. Заключается в попытке спрогнозировать возможные риски на этапах формирования компании, а также вступления в активную конкуренцию на рынке труда.

В современных условиях, когда кризисные ситуации в системе управления стали практически нормой, данная концепция является актуальной и эффективной.

Опасность возникновения кризиса в любой организации или в рабочем коллективе существует всегда. Именно поэтому необходимо осуществлять тщательный анализ возможных рисков в рамках организации, который, в свою очередь, поможет осуществлять тщательный контроль за организационно-трудовой структурой предприятия. В совокупности механизмы анализа и контроля кризисных ситуаций помогут заблаговременно распознать, спрогнозировать и предупредить любой кризис, а также провести необходимую профилактику.

2. Управление конфликтами

Для того чтобы успешно разрешать конфликты и конфликтные ситуации, необходимо знать некоторые положения теории социального конфликта, в рамках которой последний рассматривается как социальное явление, содержанием которого является процесс развития и разрешения противоречивости отношений и действий людей, детерминируемый, прежде всего, объективными закономерностями развития общества.

Все социальные конфликты можно классифицировать в зависимости от зон разногласий следующим образом: межличностные, межгрупповые, конфликты принадлежности, возникающие в силу двойной принадлежности индивидов, и межэтнические.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Если неэффективность работы и давление на сотрудников становятся очевидными для всех, то внутри организации всегда происходит конфликт. Причины конфликта могут быть обусловлены как личностными особенностями сотрудников (т. н. иррациональный конфликт), так и структурой организации (т. н. рациональный конфликт).

Исследуя источники конфликтов в организации, американский ученый Катц (1964) выделил три причины:

- конфликты между косвенно конкурирующими подгруппами;
- конфликты между непосредственно конкурирующими подгруппами;
- конфликты внутри иерархии по поводу вознаграждений²⁸.

Спектр конфликтов достаточно разнообразен. Существуют различные подходы к классификации конфликтов. К наиболее традиционному подходу, определяющему различные виды конфликтов, относят классификацию по следующим признакам: *по причинам, по участникам, по степени открытости, по последствиям.*

Следует обратить внимание на так называемые **функциональные конфликты**, которые имеют несколько положительных последствий:

- обсуждаемые проблемы решаются способами, наиболее приемлемыми для всех сторон, а персонал чувствует свою причастность к решению проблем;
- сводятся к минимуму трудности в реализации решений (враждебность, несправедливость, необходимость поступать против воли);
- в будущем стороны скорее будут расположены к сотрудничеству, чем к противостоянию;
- уменьшается возможность проявления группового мышления и синдрома покорности;

²⁸ См.: Катц Дж. Дайте мне стать свободным человеком [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.socio.gin.ru – Загл. с экрана.

– улучшается качество принятия решений, выявляются разные точки зрения, через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы еще до их проявления.

Дисфункциональные конфликты приводят к негативным последствиям и могут вызывать: неудовлетворенность; ухудшение морально-психологического климата в коллективе; сворачивание сотрудничества; рост текучести кадров; снижение производительности; нарастание враждебности и формирование образа врага; стремление к победам, а не решению проблем и т. д.

Конфликты могут выполнять функции как позитивные, так и негативные (см. табл. 9.1).

Таблица 9.1

Функции конфликтов

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплоченность коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Все **причины конфликтов** можно разделить на две группы: социальные и психологические. К причинам социального характера можно отнести:

– статусно-ролевые противоречия в социальной группе. Их

суть состоит в том, что руководитель и исполнитель выполняют различные социальные роли (различные служебные обязанности);

– различное понимание групповых норм поведения. В каждой социальной группе существуют нормы «должного», «рекомендованного» и «запрещенного» поведения. П. Сорокин в этой связи писал: «Стоит вступить в общение двум или большему числу лиц, из которых каждый понимает по своему разряду должного, а соответственно рекомендованного и запрещенного поведения, и конфликт и борьба между ними будут неизбежными»²⁹;

– борьба за более высокий социальный статус. Обострение противоречий в социальной группе (организации) происходит тогда, когда выравниваются статусно-ролевые позиции ее членов;

– ослабление социального контроля. Любая социальная система разрушается тогда, когда перестают действовать ценности и нормы, лежащие в ее основе. Это, в свою очередь, происходит тогда, когда ослабевает управленческое звено;

– социальное неравенство и нарушение принципов социальной справедливости, которые в большинстве случаев понимаются субъективно.

К причинам психологического характера, в частности, можно отнести: психофизиологическую и социально-психологическую несовместимость; нарушение закономерностей межличностного общения, заданность межличностного взаимодействия в режиме взаимных претензий; различия в стереотипах поведения, личностная и групповая атрибуция (приписывание), нетерпимость к другому мнению и др.

Выделяют такие *способы предупреждения конфликтов*:

1. Создание хороших условий деятельности, четкое распределение функций, прав, ответственности, согласование интересов работников.

2. Выявление потребностей работников и создание условий для максимального их удовлетворения.

²⁹ См.: Сорокин П. Классификация актов поведения. Человек, цивилизация, общество. – М., 1992.

3. Формирование рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля руководства.

4. Своевременное обнаружение противоречий и разногласий и их разрешение на основе переговоров.

Разрешение конфликта может привести к ряду последствий в жизни организации. К наиболее значимым из них можно отнести следующие:

1. Может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. п.).

2. Может произойти распад коллектива или кадровые перестановки.

3. Может быть найден «козел отпущения» (один или несколько человек, на кого свалят вину за все проблемы).

4. Возможно появление проблем, мешающих достижению целей организации:

5. Снижение производительности труда, поскольку на конфликты и переживания по их поводу тратится 15% рабочего времени:

Конфликты ухудшают психологический климат в группах, в них нарушаются сотрудничество и взаимопомощь; возрастают неудовлетворенность трудом и текучесть кадров, неоправданная конкуренция, наблюдается сокрытие информации; формируется представление о другой стороне как о «враге».

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен. Все это требует определенных действий и форм поведения оппонировавших сторон и самого руководителя.

Конфликт может быть разрешен в результате трех типов действий: односторонних, осуществляемых каждым из участников; взаимно согласуемых ими, результатом чего является компромисс; совместных, или интегративных. В их основе может быть совпадение мнений участников, превосходство одного из них или вмешательство третьей силы (физической или юридической).

В результате формируются три модели поведения участников

конфликта: деструктивная (или разрушающая); конформная, связанная с односторонними или взаимными уступками; конструктивная, предполагающая совместный поиск решения, выгодного для всех сторон.

Обобщенная классификация форм поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном. В соответствии с этим подходом были определены *основные стратегии преодоления конфликта*:

– избегание – обе стороны конфликта мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг, или конфликт недостаточно созрел), но пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений;

– приспособление – одна из сторон, имеющая более высокий ранг, не заинтересована в конфликте, поэтому она предоставляет возможность другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой оставаться без выигрыша, но не в проигрыше;

– доминирование – у одной из сторон, имеющей более высокий ранг, появляется соблазн применения силовых приемов, давления, запугивания, в результате чего другая сторона, более слабая, оказывается в проигрыше;

– компромисс – обе стороны имеют одинаковый ранг и в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, в результате чего они могут прийти к соглашению, в рамках которого выделяются общие из предлагаемых решений;

– сотрудничество – поиск и устранение причин конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон и прекращение противоборства.

Существуют несколько эффективных *методов управления конфликтами*. Их можно разделить на две группы: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта:

а) разъяснение требований к работе – метод, предотвращающий дисфункциональный конфликт; заключается в разъяснении того, какие результаты ожидаются руководством от каждого сотрудника и подразделения;

б) применение координационных и объединительных

механизмов (управленческая иерархия; принцип единоначалия; создание межфункциональных, целевых групп; проведение совещаний между отделами и др.);

в) установление общефирменных комплексных целей, требующих совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов;

г) структура системы вознаграждений.

Межличностные методы разрешения конфликта:

а) уклонение предполагает уход человека от конфликта, стремление не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий;

б) сглаживание характеризуется призывами к конфликтующим сторонам проявить солидарность и сотрудничество, при этом проблема, лежащая в основе конфликта, не решается;

в) принуждение предполагает давление на противоположную сторону, попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Недостаток метода заключается в том, что он подавляет инициативу;

г) компромисс характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность и напряженность, позволяет быстро разрешить конфликт;

д) решение проблемы – наиболее эффективный метод разрешения конфликтов. Предполагает признание различий во мнениях сторон, готовность ознакомиться с иными точками зрения и найти оптимальный вариант действий.

3. Управление талантами как инновационная стратегия управления

Рэй Курцвейл, один из основных исследователей искусственного интеллекта, считает, что все достижения XX века уместились бы в 20 лет при темпе развития 2000 года. Иными словами, к 2000 году темп развития был в 20 раз выше, чем средний темп развития в XX веке. Он также считает, что прогресс, сопоставимый со всеми достижениями прошлого века,

произошел в период между 2000 и 2014 годами, и такой же совокупный результат повторится в следующий раз к 2021 году. Спустя пару десятилетий, достижения, сопоставимые с суммарным прогрессом XX века, будут повторяться несколько раз в год, а еще позже – каждый месяц. В конечном итоге, согласно закону ускоряющейся отдачи, XXI век превысит прогресс XX века в 1000 раз³⁰. Для того, чтобы справляться с этими новыми вызовами, недостаточно инертных сотрудников, формально выполняющих свою работу. Поэтому в управленческих практиках разворачивается новая стратегия – управление талантами.

В наиболее общем виде управление талантами (англ. talent management) – совокупность инструментов управления персоналом организации, основанных на идентификации, привлечении, эффективном использовании, мобилизации и удержании сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации.

Термин «управление талантами» появился в 1990-е годы. Он был предложен Дэвидом Уоткинсом из Softscape, впервые использовавшем его в статье, опубликованной в 1998 году, и в дальнейшем развившим его в книге «Системы управления талантами» в 2004 году.

Сегодня сложилось несколько представлений об управлении талантами, согласно которым все сотрудники предприятия (либо только их часть) признаются талантливymi, что требует организации особых процессов управления персоналом, где основной акцент делается на раскрытии творческого потенциала работника, на предоставлении ему максимальных возможностей для развития, роста, обучения и самореализации.

В этой связи управление талантами часто ассоциируется с концепцией управления на основе компетенций. Компетенции включают в себя знания, навыки, опыт, личностные качества

³⁰ Большие идеи: Рэй Курцвейл и мечты о бессмертии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.furfur.me/furfur/heros/heroes-furfur/179803-analogovyy-rey> – дата обращения 3.07.17.

и способности их использования в разных профессиональных и жизненных ситуациях. Современные социально-экономические и технологические условия деятельности организаций предусматривают создание новой архитектуры компетенций для персонала.

Наиболее часто в этом контексте используют потенциал внешнего и внутреннего рынков таланта (Talent Marketplace). Управление рынком таланта в организации – это стратегия обучения и развития сотрудников, основанная на мониторинге их потенциала. Практика показывает, что компании, в которых наиболее продуктивные сотрудники могут сами выбирать проекты и задания (American Express, IBM), над которыми работать, получают большую финансовую прибыль в сравнении с конкурентами.

В таких условиях современные организации вынуждены искать новые способы влияния на отношение людей к работе и на их желание проявлять инициативу. Эти способы и объединяются в систему управления талантами, в которой рядоположенными элементами выступают: реальное признание заслуг каждого сотрудника; совместное пространство, где общие ценности поддерживаются большинством, и личный успех. Считается, что ежедневная атмосфера достаточного вызова, конструктивного диалога, возможности реализовать свои идеи и получить поддержку окружающих людей – это среда, в которой человек готов отдавать свой талант и опыт.

Следует отметить, что сам термин «управление талантами» для разных организаций может иметь разное значение: где-то ведут речь о сотрудниках, имеющих особый потенциал, а где-то это словосочетание означает управление всем персоналом.

Несомненно, в современных условиях управление талантами становится необходимым условием существования любой организации, ведь управлять талантами – значит привлекать и удерживать самых лучших сотрудников, а также эффективно использовать их потенциал в корпоративных целях, затрачивая при этом меньшее количество ресурсов. Как показывают зарубежные исследования (по данным Bersin & Associates), компании, которые имеют проработанную стратегию в области

управления талантами, генерируют на 26% больше прибыли, чем конкуренты. В большинстве отраслей экономики отлаженная система управления талантами может сыграть решающую роль для успеха бизнеса. Кроме того, считается, что управление талантами может выступать в качестве средства оптимизации производительности сотрудников, а также подготавливать компании к различным изменениям и т. д.

Важным, с точки зрения управления, выступает вопрос о том, как осуществлять управление талантами в организации. Многие из определений данного феномена уже указывают на некоторые технологии. Например, построение культуры вовлеченности персонала, развитие способностей и возможностей сотрудников, привлечение к управленческим решениям и т. д. В наиболее общем виде данные технологии могут быть представлены следующим образом (см. рис. 9.1).

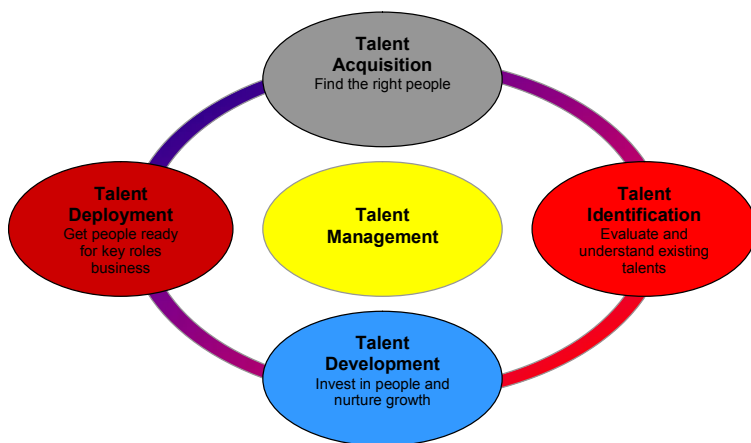


Рис. 9.1. Технологии управления талантами в организации

При этом стратегия управления талантами предусматривает: поиск (получение талантов), идентификацию талантов (оценка и понимание), развитие талантов (инвестирование и естественное развитие), разворачивание талантов (поручение ключевых ролей).

Ключевыми технологиями в реализации данной стратегии являются:

1. Поиск, привлечение, отбор и адаптация талантов.
2. Управление эффективностью.
3. Обучение и развитие талантов.
4. Управление и определение конкурентоспособной заработной платы.
5. Кадровое планирование.
6. Развитие лидерства.
7. Программы сохранения талантов.

В современных условиях стратегия управления талантами и его технологические решения могут поддерживаться технологиями HRIS (информационные HR-системы) или HRSM (системы управления HR). Современные специалисты также используют методологии управления, основанные на компетенции, для реализации долгосрочных планов. Все решения подобного рода интегрируются в систему управления талантами (talent management system, TMS) – интегрированный программный продукт, который предоставляет автоматизированные инструменты для решения задач в четырех ключевых областях: рекрутмент, управление эффективностью, обучение и развитие, а также формирование компенсаций.

Следует отметить, что традиционные электронные системы управления персоналом сфокусированы преимущественно на транзакционных процессах и администрировании базовых человеческих ресурсов и включают такие возможности, как расчет заработной платы, управление рабочим временем и другие, системы TMS предназначены для достижения долгосрочных целей компаний посредством человеческого капитала. Обычно в число функциональных модулей TMS систем входят:

- управление эффективностью персонала;
- управление достижением целей;
- управление компенсациями;
- приобретение талантов/рекрутинг;
- управление обучением;

- управление карьерным ростом;
- планирование успеха.

Сегодня лидерами рынка технологических решений для управления талантами являются: SuccessFactors, Cornerstone OnDemand (Корнерстоун), а также Oracle Talent Management Cloud.

Таким образом, управление талантами – совокупность управленческих технологий, включая использование информационных систем, позволяющих эффективно осуществлять поиск, идентификацию, отбор, адаптацию, развитие талантов и их быструю мобилизацию для решения важных для организации задач.

Основными принципами управления талантами выступают:

1. Согласование целей развития талантов с целями организации.
2. Прозрачность управления по целям.
3. Прозрачность системы вознаграждения³¹.
4. Динамичность развития.
5. Быстрая обратная связь.
6. Необходимость современного мониторинга оценивания потенциала персонала.
7. Индивидуальный подход к сотрудникам.
8. Воспроизводимость талантов.

При этом в компаниях, которые придерживаются стратегии управления талантами, ответственность за реализацию этих принципов лежит не только на HR-отделе, но и на всех субъектах управленческой деятельности в организации.

В целом, в условиях конкурентного рынка управление талантами является одним из основных факторов для успеха организации. В широком смысле система управления талантами является реализацией комплексных стратегий и систем, направленных на повышение производительности труда путем

³¹ Долгова А.Б. Место системы управления талантами в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vrbiz.ru/mesto-sistemy-upravleniya-talantami-v-organizacii> – дата обращения 3.07.17

разработки усовершенствованных способов для привлечения, развития, удержания людей с необходимыми навыками и способностями для решения важных для организации задач.

4. Управление инновациями

Необходимость организационных изменений. Любая организация всегда испытывает давление внешней среды. Оно может быть постоянным (например, со стороны бюрократических организаций), а может быть изменчивым, неопределенным, когда организации необходимо взаимодействовать с различными секторами внешней среды. Неопределенность усиливается из-за того, что каждый из секторов внешней среды постоянно меняет свои требования к организации, особенно в том случае, если организация должна действовать в условиях конкуренции.

Адаптация к изменяющейся внешней среде требует от высшего органа управления организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся в первую очередь технологий, а нередко и структуры, и цели организации.

Вместе с тем, организация должна быть чуткой к возникновению внутренних напряжений, не связанных с воздействиями внешней среды. Так, появление в организации новых специалистов, обладающих передовыми знаниями и навыками, может повлечь за собой изменение технологических процессов или пересмотр системы контроля; приобретение нового оборудования обычно влечет за собой изменение всей технологической цепочки и в социальной структуре организации.

Очевидно, что только организация, способная быстро улавливать и использовать современные знания и технологии, применять культурные новшества, внедрять новые формы работы с персоналом и постоянно совершенствовать способы работы с информацией, сможет поддерживать и развивать отношения с институциональным окружением, противодействовать конкурентам, поддерживать партнерские отношения и удовлетворять требования общественности. Удачно внедряемые

и распространяемые нововведения позволяют также решать проблему интеграции социальных структур организации и успешно достигать поставленных целей. Другими словами, выполнение всех условий выживания организации связано с ее способностью к постоянным изменениям; только изменяющаяся, гибкая и динамичная организация может успешно существовать в сложном политическом, экономическом, социальном и культурном окружении.

Осуществление намеренных и целенаправленных изменений не должно входить в противоречие с традиционными формами поведения, сложившимися в организации. Наоборот, правильно спланированные и проведенные инновации способны наполнить традиции новым содержанием, сделать организацию более привлекательной для сотрудников, клиентов, потребителей и общественности.

Изменения и инновации. Наиболее эффективны те инновации в организации, которые обоснованы, необходимы, вызваны наличной ситуацией или предвидением изменений этой ситуации. Поэтому следует исключить из рассмотрения те изменения в организации, которые вызываются эмоциональным состоянием высшего руководства, его стремлением укреплять свою власть и удовлетворять другие личностные или узкогрупповые потребности без учета целей организации или состояния внешней среды.

В подавляющем большинстве случаев проведение целенаправленных изменений в организации прямо или косвенно связано с изменениями внешней среды или изменениями внутри организации. Таким образом, имеет место ситуация порождения одних изменений другими изменениями. Можно сказать, что процесс осуществления инноваций в организации представляет собой приведение состояния всех компонентов организации в соответствие с изменяющейся ситуацией. В связи с этим важно определить суть социальных изменений, так или иначе связанных с организацией.

Изменение – это процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния

к другому, возникновение у них новых свойств, функций, отношений (*Aldrich H. Organizations and Environments. Prentice Hall, 1979, p. 209*). При этом следует рассматривать социальные и культурные изменения во внешней среде и в организации.

Социальное изменение – переход социального объекта из одного состояния в другое; любая модификация в социальной организации общества, его социальных институтах и социальной структуре, а также в поведении членов общества. Примерами таких изменений являются изменение взаимоотношений между различными структурными единицами (личностями, организациями или социальными институтами), изменение их статусов, возникновение новых социальных объединений и т. д.

Культурное изменение – переход любого культурного образца (ценности или социальной нормы) из одного состояния в другое. Приведем примеры культурных изменений: популяризация (повышение рейтинга ценности) отдельных управленческих решений; изменение норм власти и подчинения; появление новых форм и способов передачи информации и т. д. Кроме того, к культурным изменениям относятся все изменения материальной части организации (имеются в виду не сырьевые ресурсы, а созданные людьми материальные ценности).

Изменения во внешней среде организации можно представить на основании типологии социальных изменений С. Виго³², представленных в таблице 9.2.

Изменения во внешней среде воспринимаются не одинаково различными подразделениями внутри организации. Существуют, по крайней мере, два основных подхода в организации к этим изменениям:

ассоциативный подход к изменениям – на изменения во внешней среде организация реагирует путем изменения своего отношения к различным объектам внешней среды; здесь возможны изменения в приоритетах, политических предпочтениях, косвенные и незначительные изменения целей организации;

³² См.: Плотинский Ю. М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. – М., 1998. – С. 105.

Таблица 9. 2

Типология социальных изменений

Размах изменений	<i>Малые</i>	<i>Маргинальные</i>	<i>Всеобъемлющие</i>	<i>Революционные</i>
Направление изменений	<i>Упадок</i>		<i>Прогресс</i>	
Временной горизонт	<i>Краткосрочные (менее года)</i>	<i>Среднесрочные (1–5 лет)</i>	<i>Долгосрочные (более 5 лет)</i>	
Уровень изменений	<i>Индивид, группа, организация, институт, общество</i>			

каузальный подход предполагает, что модификации во внешней среде порождают модификации внутри организации, т.е. внешние перемены вызывают изменения во всех компонентах организации, прежде всего таких, как цели, структура, технологии, персонал и культура. Именно этот подход позволяет понять причины изменений в организации.

Изменения в организации могут затрагивать четыре основные сферы ее жизнедеятельности: техническую, политическую, культурную и социальную.

Изменения организации подразделяются на два основных типа.

1. *Непланируемые*, естественные изменения – изменения, появляющиеся без заранее поставленной цели, достаточно спонтанно. Причиной этих изменений может быть общение членов организации с представителями других социальных объединений, после чего возможно несанкционированное заимствование технических новшеств или новых методов поведения на основе подражания или признания полезности в отношении частных вопросов или в отношении отдельных групп организации. Обычно такие изменения протекают незаметно для организации и не затрагивают важных ее компонентов.

Естественными изменениями в организации управлять практически невозможно, так как они являются следствием воздействий внешней среды и не осознаются руководителями организации или рассматриваются ими как неизбежные последствия внешнего воздействия.

2. *Искусственные* изменения – изменения, осуществляемые сознательно, целенаправленно, в ходе которых меняются статус организации, ее структурные компоненты с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления властных основ управления, интеграции отдельных структурных единиц. В теории социальных изменений все искусственные изменения делятся на инновации и диффузии.

Под инновацией будем понимать любое заранее спланированное и целенаправленное изменение в организации, содержащее элементы новых знаний, навыков или способов действий, касающееся политической (властной), технической и культурной сферы деятельности организации.

Под диффузией мы будем понимать любое заранее спланированное и целенаправленное изменение в организации, основные элементы которого привнесены в организацию из внешней среды. Целями инноваций и диффузии могут быть следующие:

- создание оптимальной структуры управления, когда после осуществления инноваций наблюдаются положительные сдвиги в возможностях руководителей воздействовать на поведение подчиненных (например, инновации могут быть направлены исключительно на повышение авторитета руководства, престижа руководителей или изменения методов воздействия на подчиненных);
- совершенствование системы целей организации (например, ориентация на создание новых продуктов или изменение критериев достижения успеха), что с неизбежностью приводит к значительным изменениям в структуре организации, работе с персоналом и т. д.;
- создание более совершенных технологических условий или действий, что, в конечном счете, должно обеспечить повышение адаптируемости к условиям внешней среды;
- формирование более эффективной системы мотивации членов организации способствовать интеграции всех компонентов организации, ориентации работников на цели организации, их удовлетворенности своей деятельностью;

- изменение целей входа или выхода системы, т.е. изменение систем поставок ресурсов и их сбыта, что также может способствовать повышению адаптируемости системы к внешней среде.

Механизм осуществления и принятия инноваций. Нет такой организации, которая могла бы безболезненно и спокойно переносить изменения, осуществляемые в ее подсистемах. Когда организация на подъеме, у ее работников возникает вопрос, зачем искать новые формы деятельности, если их результат неизвестен, если есть элементы риска. Большинство работников через организацию осуществляют свои личные цели и просто не в состоянии видеть перспективу ее развития, причем различные группы в организации по-разному воспринимают инновации. Наиболее трудно инновации принимаются средним звеном управления, которое является гарантом стабильности организации. Значительно меньшее сопротивление инновациям оказывают рядовые исполнители, особенно в тех организациях, где они полностью доверяют высшему руководству организации как авторитетному. Однако под влиянием среднего звена управления, которое находится в непосредственном деловом и личностном контакте с исполнителями, последние могут испытывать недоверие к инновациям и сопротивляться их внедрению.

Этапы и процесс зарождения изменения и его внедрения в организацию целесообразно рассматривать с точки зрения как организации в целом, так и отдельного индивида (см. рис. 9.2).

Этап 1. *Осознание необходимости перемен в организации.* Внедрение любой инновации требует достаточно большого количества времени. Иногда прекрасно задуманная и тщательно осуществленная реорганизация фирмы или ее подразделения не только не приносит пользы, но даже может нанести вред по той причине, что она слишком поздно была осознана и реализована.

Своевременность осознания необходимости изменений высшим руководством организации предполагает наличие некоторого порога реагирования на ситуацию во внешней среде. Если порог реагирования слишком высок, это означает, что



Рис. 9.2. Основные этапы создания и принятия инноваций в организации

в организации велика инерция сознания членов организации, нежелание изменять свое поведение даже при наличии явных предпосылок для этого; велика уверенность в своих силах и в своей способности к выживанию в условиях рынка или институциональной среды. Высокий порог реагирования является характерной чертой крупных и сильных компаний, известных своей стабильностью.

Низкий порог реагирования свидетельствует, прежде всего, о том, что руководство организации может предвидеть изменение

ситуации во внешней среде, проводить опережающие изменения, характеризуется высокой способностью к выживанию. Такие организации всегда находятся на гребне успеха, опережают своих конкурентов.

Для того чтобы снизить порог реагирования, повысить гибкость и способность к опережающим изменениям, руководство организации должно выполнить ряд важных организационных условий:

а) проведение всестороннего анализа ситуации, который включает в себя самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды. При этом особое внимание следует обращать на импульсы, поступающие из внешней среды (от других организаций, в ходе развития научных изысканий, появления новых культурных норм и т. д.). В настоящее время известны достаточно надежные методы проведения такого анализа, к которым, в частности, относятся функциональный метод картирования и построение конкурентных профилей;

б) создание целостного видения ситуации, т.е. руководство организации должно представлять себе не только возможности своей фирмы, но и всю совокупность связей во внешней среде; понимать, как организация входит во внешнюю среду, каким образом она может занять более высокое место в структуре, как она может усилить свои позиции;

в) определение последовательности этапов инноваций. Это условие теснейшим образом связано с планированием всех действий по изменению каких-либо характеристик организации. При планировании изменений в организации используются методы сетевого планирования, карты Ганта и другие общепринятые способы действий. Безусловно, планы изменений должны быть обязательно сопряжены с целями организации.

На уровне индивидуального сознания на данном этапе происходит сложный процесс разрыва с прошлым, освобождения от иллюзий, возникает уверенность в необходимости перемен и достаточно четкое представление об общих результатах обновления. Наиболее четкое осознание необходимости

обновления организаций характерно для высших слоев руководства (по крайней мере, затрагивает их), поскольку высшие руководители полностью видят ситуацию (не только внутренние процессы и ресурсы, но и состояние внешней среды), чего нельзя сказать о руководителях более низких уровней; именно они принимают решения о значительных изменениях в организации.

Этап 2. Создание нового видения. На данном этапе осуществляется процесс распространения поддержки и одобрения инноваций среди большинства членов организации. Для проведения этого этапа следует провести большую подготовительную работу. Например, известно, что работники, ориентированные на творческую деятельность, гораздо более склонны к поддержке перемен; в то же время работники должны быть информированы о недостатках, существующих в организации, и возможностях их устранения, благодаря чему они наиболее быстро осознают необходимость предстоящих изменений.

Сам процесс формирования нового видения в коллективе организации осуществляется через социализацию ее членов. Здесь первым шагом является распространение знания о необходимости инноваций. При этом руководство должно использовать как формальные, так и неформальные информационные сети организации. Основной задачей этого шага является создание образа новой организации, для чего можно использовать пропаганду, рекламу нововведений и простое распространение информации.

На втором шаге создания общего видения перемен через социализацию осуществляется обучение членов организации. При этом в качестве элементов обучения используются такие образцы, которые показывают преимущества новых организационных форм, направляют интересы работников на проведение инноваций.

Третьим шагом в этом процессе следует считать демонстрацию инноваций, цель которой – закрепление результатов обучения вплоть до формирования положительных стереотипов в отношении содержания предполагаемых изменений. Этот эффект достигается на основе проведения смотров новой техники и технологий, наглядного показа действия новых схем управления

на примере других организаций, презентации новых условий труда или возможностей новых информационных систем.

В целом в ходе социализации у членов организации появляется понимание назначения и полезности инноваций.

Другой момент создания общего видения инновационных изменений – эмоциональный призыв активной части организации к остальным ее членам, в котором заложен мотивационный побуждающий импульс. Действие этого импульса приводит к формированию мотивирующего видения изменений, когда члены организации начинают не только понимать необходимость и значимость инноваций, но и активно поддерживать их внедрение.

Этап 3. *Институционализация изменений.* Первый шаг на данном этапе – практические действия, направленные на создание новых социальных связей, обеспечивающих работу в измененных условиях. Новые связи заменяют старые или на первых порах существуют параллельно с ними, но во всех случаях новые социальные связи должны считаться приоритетными.

На втором шаге происходит слом старых норм и процедур деятельности. При правильно спланированной и проведенной предварительной работе на предыдущих этапах эта операция будет максимально безболезненной. Общее видение нового позволяет членам организации немедленно после уничтожения старых норм, правил и процедур приступить к созданию новых организационных подсистем или отдельных структурных составляющих организации.

На третьем шаге решается основная задача – внедрение инноваций во все структуры организации и заимствований из других системных единиц внешней среды. При этом проверяется степень влияния инноваций на все компоненты организации и производятся действия по преодолению сопротивления изменениям и снятию неопределенности.

На четвертом шаге осуществляется полное освоение новых ролевых требований и нормативных процедур, которые представляют деятельностьную составляющую новых элементов культуры организации. При практическом освоении нововведений

нужно обращать внимание на конформность членов организации к новым образцам культуры и новым ролевым требованиям.

Социальные основы инноваций. Рациональные искусственные изменения напрямую связаны с социализацией индивидов к новым нормам и отношениям, к ролевым требованиям. Это относится как к формальным (действующим на уровне структуры), так и неформальным (действующим на уровне социальных групп) кодексам, а также к личностному, субъективному восприятию ролевых требований.

Социализация членов организации к новым нормам осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Появляется согласие с необходимостью введения изменений в организации, которое достигается через пропаганду и демонстрацию новых возможностей.

Этап 2. Осуществляется первоначальное освоение новых ролей и позиций в измененной структурной единице организации на основании их оценки и сравнения с традиционными, уже имеющимися нормами, технологическими новинками и образами поведения.

Этап 3. Вырабатываются установки на проведение и поддержку инноваций, которые охватывают все большее число сотрудников.

Этап 4. Происходит интернализация (принятие) норм и привыкание к ним на неформальном уровне.

Этап 5. Формируются процедуры следования новым нормам и контроля за их исполнением, налаживаются механизмы передачи новых норм.

Этап 6. Новые нормы и ценностные ориентации полностью замещают старые нормы. Процесс заканчивается.

Основной трудностью при внедрении инноваций является не освоение новых ролевых требований и ожиданий (при достаточно высоком профессионализме и наличии навыков у работников этот вопрос решается чисто технически), а принятие новых норм и ценностей, осознание того, что новые нормы, организационные перестройки и новые условия деятельности полезны, безопасны и значимы для достижения целей в данной ситуации. Таким

образом, процесс социализации практически повторяет в своих этапах процесс интеграции индивидов в новых условиях.

Суть сопротивления изменениям. Известно, что поведение каждого человека ориентировано, прежде всего, на устойчивость, социальный порядок. При старых условиях действия членов организации привычны, во многом основаны на автоматизме (т.е. из активного сознания вытесняются рутинные нормы и правила поведения); другими словами, старая ситуация представляется как обыденная и удобная. Для внедрения инноваций приходится преодолевать сопротивление изменениям.

Для анализа процесса сопротивления изменениям важно проанализировать основные причины, вызывающие сопротивление: технические, политические и культурологические.

Технические причины связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов в организации. К причинам такого рода относятся следующие.

1. *Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций.*
2. *Внутренняя разобщенность организации.*
3. *Неизвестный результат или страх перед неизвестностью.*
4. *Отсутствие планов, неясность целей.*
5. *Отсутствие лидеров.*
6. *Снижающиеся издержки.*
7. *Отсутствие системы обучения и консультирования.*

Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации.

1. *Угроза влиятельным статусам, т.е. возможной потери влияния и авторитета.*
2. *Возможность критики руководителей.*
3. *Изменение содержания процесса принятия решений.*
4. *Изменение форм властного воздействия.*

Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентаций и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся:

1. *Влияние прежних ценностей.* Поскольку каждый член организации ориентирован на собственную личностную матрицу ценностей, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей, причем сила инерции приверженности велика.

2. *Возврат к традициям.* Сила привычек и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие и внедрение социальных изменений.

3. *Действие нормативного контроля.* Соблюдение норм контролируется посредством неформального контроля, и членам организации психологически трудно не соблюдать существующие нормы деятельности. В соответствии с правилами действия неформального контроля любые новые нормы в данной области деятельности считаются отклонениями, против которых и направлены санкции социального контроля. В этот момент и возникает сопротивление нововведениям.

Неопределенность в организации и проводимые изменения. Успешность процесса проектирования изменений в организации во многом зависит от уровня неопределенности, которая может охватывать коллективы подразделений организации вплоть до ее руководства. В большинстве случаев в результате неопределенности у членов организации не создается целостного видения необходимых изменений, они не понимают их назначения и природы, что приводит к сопротивлению изменениям. Вместе с тем, неопределенность в организации может не только приносить вред. С точки зрения руководителя, в ситуации неопределенности существуют и положительные моменты для проводимых изменений. Так, работники могут активно искать выход из создавшегося положения. Если руководство убедит членов организации в том, что изменения позволяют найти единственно правильный способ действий в данной ситуации, члены организации охотно поддержат эти

изменения. Однако в подавляющем большинстве случаев ситуации неопределенности тормозят проведение гибкой политики организации. Поэтому одной из главных задач при проведении изменений является снятие неопределенности.

Неопределенность может возникать во всех сферах внедрения инноваций: технической, политической, культурной и информационной.

Техническая неопределенность представляет собой самую большую опасность для проведения гибкой политики организации. Обычно этот тип неопределенности возникает тогда, когда руководители не представляют в деталях технологию проведения изменений.

Политическая неопределенность. В ходе осуществления прогрессивных изменений, создания нового видения у членов организации руководители сталкиваются с проблемой распределения властных полномочий, распределения вознаграждения, участия в принятии управленческих решений, занятия престижных должностей.

Политическая неопределенность появляется у руководителей обычно при изменениях в структуре организации и обуславливает многие негативные последствия:

- отказ руководителя от наиболее эффективных форм использования своей власти;
- приверженность к старым, проверенным формам управления и нежелание воспринимать новое;
- отказ руководителя принимать важные и ответственные решения;
- потеря руководителем авторитета у подчиненных;
- потеря руководителями целей и ориентиров;
- конфликты между различными уровнями управления в организации.

Культурная неопределенность. Изменения в любой сфере деятельности организации неизбежно приводят к необходимости коррекции ценностных ориентации членов организации и изменению системы социальных норм.

Культурная неопределенность возникает вследствие того, что члены организации не могут сопоставить свои ценностные ориентации с ценностями организационной субкультуры.

Информационная неопределенность. Эффективность деятельности любой современной организации во многом зависит от поступления в структурные единицы организации полной и неискаженной информации как по формальным, так и неформальным каналам коммуникации. Если информации недостаточно для решения задач управления, обучения и выполнения заданий, это означает, что она работает в условиях информационной неопределенности.

Причинами информационной неопределенности чаще всего бывают следующие:

- отсутствие связи организации с внешней средой;
- неэффективные внутренние коммуникации;
- разнородная культура организации;
- недостаточная подготовленность членов организации к восприятию и переработке поступающей информации;
- пространственная дифференциация организации.

Современная организация развивается и функционирует в сложной и противоречивой внешней среде. За редким исключением организация должна постоянно реагировать на воздействие внешней среды путем приспособления своих целей, структуры, технологии и политики к изменениям внешних условий. В связи с этим любая современная организация должна быть ориентирована на изменения, а руководители должны пройти все этапы инновационного процесса.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит роль руководителя в создании антикризисной политики организации?
2. Какова сущность кризисных ситуаций? Каковы необходимые компетенции для управления ими?
3. Что такое конфликт и в чем состоят его основные причины?

4. Каковы основные функции конфликтов?
5. Раскройте содержание стратегий преодоления конфликтов.
6. Какие Вы знаете методы управления конфликтами?
7. Что такое управление талантами в организации?
8. Каковы основные принципы управления талантами в организации?
9. Кто выступает субъектами управления талантами в организации?
10. Назовите основные стратегические элементы управления талантами.
11. Обозначьте роль управления талантами в организации.
12. В чем состоит сущность изменений в организации?
13. Как характеризуется процесс осуществления инноваций в организации?
14. Каковы основные причины сопротивления инновациям?

10. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

План

1. Понятие «эффективность управления».
2. Оценка результатов управленческой деятельности.
3. Факторы и условия эффективности управления.
4. Критерии оценки эффективности управления.
5. Методы оценки эффективности управления

1. Понятие «эффективность управления»

Понятие «эффективность управления», как и «качество управления», не получило пока четкого определения и толкования ни в научной литературе, ни в практике управления. Любопытно, что в учебной и научной литературе наблюдается смешение и отождествление этих близких по смыслу, но все же различающихся по содержанию понятий. Отдельные авторы сводят эффективность управления к **эффективному руководству**, понимаемую как умение руководителя заставить или побудить, заинтересовать подчиненных ему работников действовать, трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей. Но такое определение эффективности носит чисто качественный характер и применительно лишь к частному случаю управления в виде руководства производственным коллективом.

В отечественной и зарубежной научной литературе по менеджменту предпринимается попытка разделения, различия понятий «результативность управления» и «эффективность управления». **Результативность управления** понимается при этом как его целевая направленность на создание нужных, полезных вещей, способных удовлетворять определенные потребности, обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленным целям управления. В подобной

трактовке понятие «результативность управления» ничем не отличается, практически совпадает со сформулированным в предыдущих темах понятием «качество управления». Качество управления, понимаемое как его результативность, характеризуется результатом, эффектом, достигаемым субъектом управления благодаря его воздействию на объект управления.

Несколько иной смысл вкладывается в понятие «эффективность управления», что связано, прежде всего, с неадекватностью терминов «эффект» и «эффективность». **Эффект** – это итог, результат деятельности, тогда как эффективность характеризуется отношением эффекта к затратам ресурсов, обусловившим, обеспечившим получение эффекта, достижение результата. Иначе говоря, эффективность – это эффект, приходящийся на единицу затрат ресурсов, израсходованных в целях получения достигнутого результата.

Социальный контроль и эффективность управления. Недостаточно принять грамотное управленческое решение, добиться его реализации. Необходимо осуществить социальный контроль за его выполнением, оценить его эффективность и внести всегда необходимые коррективы, чтобы следующий цикл управленческой работы был еще более эффективен, чем предыдущий. Поэтому осуществление социального контроля и оценка эффективности управления – последние стадии управленческого труда, но необходимые для начала следующего его непрерывного цикла, без которых эффективное социальное управление невозможно. Контрольная функция управления пронизывает все стадии управленческой деятельности, выступает как интегральная и объединяет их в едином ансамбле управления.

Нет единого непреложного стандарта, по которому любая организация может получить рейтинг эффективности управления своим предприятием. Можно лишь с уверенностью сказать, что управление должно быть настолько эффективным, чтобы предприятие достигало поставленных целей. А цели у каждой организации свои, причем на каждом этапе жизненного цикла предприятия цели и задачи меняются из-за естественного роста бизнеса, а также существенно корректируются целями собственников бизнеса.

Суть эффективности состоит в том, что управление обеспечивает решение поставленных задач в возможно короткий срок при наименьших затратах ресурсов: экономических, финансовых, трудовых, социальных, духовных и т. п. Неправомерно эффективность рассматривать как результаты разных видов конкретной управленческой деятельности. В обществе интегрирующим является социальный результат, повышение качества жизни граждан при наименьших затратах всех остальных средств. ***Именно качество жизни – основная цель общественного развития и главный критерий эффективности.***

Для оценки качественных параметров эффективности управленческой деятельности прежде всего необходимо иметь в виду цели, всю систему целеполагания, ведущее место в которой занимают социальные, задающие вектор развития всем остальным, и имеющиеся затраты на их осуществление, полученный конечный результат. ***Эффективность в данном случае оценивается как плодотворность усилий по достижению социальных целей, как степень приближения к выполнению социальных нормативов.***

Экономическая эффективность управления – отношение его полезных результатов к объему затраченных ресурсов.

Социальная эффективность управления:

- повышение удовлетворенности работников от выполняемой работы,
- улучшение условий труда,
- (интеграция социальных интересов),
- повышение уровня благосостояния работников.

2. Оценка результатов управленческой деятельности

Проблема оценки эффективности управления заключается в понимании его результатов:

- состоялось ли управление?
- в чем конкретно оно выразилось?

- что стало реальным источником конкретного результата управления?
- к каким реальным последствиям для жизни людей оно привело?
- как соотносится результат управления с поставленными целями и задачами?

В свою очередь, результат управления имеет такие характеристики:

- результат не всегда заключается в прибыли;
- результат не всегда соответствует ожидаемому результату;
- результат выражается не только в экономических достижениях; но и в социальных, политических, культурных и др.;
- затраты не всегда можно достаточно четко определить.

Среди подходов к оценке результатов управления наиболее часто применяется **комплексный подход**, учитывающий:

- экономические результаты;
- политические;
- социальные;
- духовные;
- положительные последствия;
- негативные последствия.

Эффективность управления может быть оценена по различным взаимодополняющим критериям.

Эффективность с точки зрения необходимости.

В первую очередь в качестве критерия эффективности следует указать **логический критерий**, или проверку здравым смыслом. Оцениваться может как в целом деятельность соответствующего органа с точки зрения оправданности самого его существования и определения общей и конкретной социальной пользы от его деятельности, так и от отдельных мероприятий или направлений его деятельности, внедряемых проектов, принятия новых задач и функций.

Эффективность с точки зрения исполнения плана.

В качестве оценки результатов деятельности принято использовать показатели, характеризующие степень выполнения поручений или плановых (иногда прогнозных) заданий. В этом

случае применяется метод «отношение «факт/план», которое легко определяется методами статистики. Хотя такой подход не всегда корректен и оправдан. Во-первых, необходимо учитывать форс-мажор; во-вторых, изменение обстановки; в-третьих, изначально плановые показатели могут поставить завышенную планку или содержать объективно недостижимые требования.

Целевая и исполнительская эффективность. Главное, что требуется уяснить в понятии эффективность управления, это то, что она состоит из двух самостоятельных аспектов, первый из которых – **целевая эффективность** или эффективность целеполагания (правильность выбора и постановки целей), а второй – **исполнительская эффективность** (или качество и степень достижения поставленных целей и задач).

Целевая эффективность отвечает на вопрос: насколько задачи соответствуют действительным потребностям, имеющимся в обществе? Она может сводиться к разрешению проблем, удовлетворению текущих нужд на должном уровне и открытию перспектив, означающих выход на новые уровни удовлетворения общественных потребностей и означающих его новое более прогрессивное состояние. Целевая эффективность может быть выражена также в вопросах: что нужно делать? и насколько это нужно делать? какие неприятности с этим могут быть связаны? что нам это даст?

Проблема состоит в том, что коэффициенты к оценке целевой эффективности почти не применимы.

Сравнительная эффективность (или неэффективность) – соответствие стандартам или наилучшим образцам, принятым в мировой практике, или среднему уровню, соответствующему данному уровню развития производительных сил в обществе, достигнутому в настоящий момент времени.

Критерий развития. В качестве ориентира для оценки эффективной деятельности можно также избрать направленность движения по пути к прогрессу или откат назад. Простой на месте (или пробуксовка в государственной деятельности) часто связывается с застойными явлениями в обществе.

Реактивная эффективность. Эта разновидность эффективности определяет точность, адекватность, скорость и четкость реакций на вызовы окружения и стоящие перед организацией проблемы.

В работе Питера Друкера «Эффективный управляющий» проводится очень четкое разделение между терминами «результативность», «производительность» (*efficiency* – исполнительская эффективность) и «эффективность» (*effectiveness*).

В случае *производительности* работник физического труда должен быть способен правильно выполнять поставленные перед ним задачи, но его не касается сама их адекватность. Деятельность работника физического труда всегда можно оценить по количеству и качеству легко поддающейся определению и учету продукции, как, например, обуви. За последнее столетие человечество научилось определять результативность и качество физического труда. Понимание *эффективности* связывается с тем, что работник «производит знания, идеи и информацию». Сама по себе эта «продукция» бесполезна. Ее практическая реализация происходит на следующем этапе, когда кто-то воспользуется ею с тем, чтобы добиться конкретных результатов. Самая блестящая идея, если ее не применить на практике, останется бессмысленной. Таким образом, работник, занимающийся интеллектуальной, творческой деятельностью, должен делать что-то такое, чего работнику физического труда делать не нужно. Он обязан придавать работе эффективность. В отличие от изготовителя ботинок, его не должна волновать потребительская полезность результатов его деятельности. Такой человек обязан принимать решения; его деятельность не может сводиться к исполнению приказов. Он должен нести ответственность за свою деятельность. Предполагается, что в силу своих знаний он более, чем кто-либо другой, способен принимать правильные решения. Иными словами, **производительность** означает «делать что-то как следует» (цель уже поставлена), тогда как **эффективность** – «делать, что следует» (цели еще нужно определить).

3. Факторы и условия эффективности управления

Важно определить условия, способствующие эффективности управления:

- благоприятная окружающая среда;
- правильно сформулированные стратегии;
- качество человеческих и управленческих ресурсов;
- организационная структура управления;
- коммуникации;
- стиль руководства;
- технология управления;
- организационная культура.

При этом выделяют внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность управления.

Внешние факторы:

- активная политика конкурентов;
- внезапные изменения в экономическом положении клиентов;
 - экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия;
 - общественно значимые события;
 - структурные изменения в обществе;
 - неблагоприятные погодные условия;
 - положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников;
 - мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей;
 - репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство;
 - миграционные процессы;
 - резкие колебания на финансовых рынках;
 - неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энерго-ресурсов и сырья;
 - изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства;

- новые технологии производства товаров и услуг;
- требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда;
- влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия и его руководства.

Руководитель должен учитывать и **внутренние факторы**, влияющие на эффективность управления:

- психологический климат в коллективе;
- неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе;
- прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени;
- болезни руководителей и сотрудников;
- мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т. д.);
- производственные конфликты;
- увольнение или прием на работу новых сотрудников;
- расширение или сокращение деятельности организации;
- неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи;
- криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения, технический вандализм;
- действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби);
- факторы охраны имущества и безопасности труда;
- социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство;
- разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития;
- административный контроль, система поощрения и взыскания;
- позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников.

4. Критерии оценки эффективности управления

Критерий – средство для оценочного суждения, конкретный признак, на основе которого производится оценка или классификация чего-либо, определяется значимость или незначимость чего-либо, состояния объекта.

Критерии обозначают объективную направленность эффективности, а показатели оценивают достигнутый ее уровень, критерии имеют нормативный характер, а показатели фиксируют достигнутый уровень. Связь между ними может быть представлена таким образом: критерии определяются по прибыли, экономии, затратам, а показатели указывают на их количественные характеристики – максимальные, средние, низкие.

К критериям оценки эффективности управления можно отнести:

- производительность труда;
- управляемость;
- ритмичность работы;
- прирост качества;
- удовлетворенность трудом;
- экономия времени;
- зормирование корпоративной культуры.

Под **управляемостью** понимают:

- в кибернетике – способность системы достигнуть контролируемых параметров;
- в синергетике – стимулирование саморазвития системы;
- в социологии – качество социальной среды (субъектов, институтов и связей между ними).

Управляемость субъекта – мера его способности и готовности к активной поддержке и корректировке социальных норм, к активному участию в реализации целей организации, общества в целом. Является следствием социализации и эффективной интериоризации социальных норм. Включает в себя:

- пассивные компоненты (подчинение и подконтрольность);
- активные компоненты (несамодостаточность субъекта).

Институциональные типы управляемости:

- сакральный (высокая степень интериоризации норм);
- коммуникативный (минимальная интериоризация норм);
- инструментальный (уклонение от поддержки институтов).

Для оценки эффективности управления можно применить специальные **индикаторы**:

- работник правильно понимает свои задачи;
- работник обладает необходимой квалификацией и компетентностью;
- работник мотивирован (его интересы в согласии с интересами организации);
- у работника есть необходимая энергия для выполнения задач;
- работник правильно ориентируется в общих правилах и принципах (имеет ощущение общей направленности);
- работник своевременно и в полном объеме получает необходимую информацию для выполнения задач;
- при выполнении задач интересы работника (подразделения) в согласии с интересами других работников (подразделений);
- действия работников скоординированы во времени и пространстве;
- действия работников подкреплены своевременным выделением ресурсов (финансовых, человеческих, временных);
- задачи и проблемы решаются в порядке их приоритетной значимости;
- решения принимаются своевременно и качественно.

В свою очередь, проявление таких индикаторов будет обусловлено степенью развития определенных **сфер управления** предприятием:

- постановка целей (ясное толкование);
- разработка и доведение стратегии достижения целей;
- планирование задач;
- постановка задач;
- миссия компании;
- корпоративная культура;
- ценности, принципы, правила;

- дисциплинарные правила;
- этические нормы;
- правильное видение потребности в кадровых ресурсах;
- подбор кадров;
- расстановка кадров;
- обучение принципам и методам личной эффективности;
- стимулирование повышения профессионального мастерства;
- обучение.
- адекватная оценка результатов;
- система материального стимулирования (вознаграждение по результатам);
- учет индивидуальных мотиваций;
- своевременное предотвращение деструктивных конфликтов;
- устранение системных конфликтов;
- мотивация карьерного роста;
- планирование карьерного роста.
- благоприятная рабочая среда;
- чувство сопричастности к «правому» делу;
- благоприятный моральный климат;
- состояние позитивного стресса;
- контроль прохождения и восприятия информации;
- стремление к сотрудничеству.

Следует отметить, что показателем эффективности управления также является **качество коммуникаций** в организации. В среднем руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это понятно, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации называют связующим процессом:

- коммуникации между организацией и ее средой;
- коммуникации между уровнями и подразделениями;
- неформальные коммуникации.

5. Методы оценки эффективности управления

Сочетание количественного и качественного анализа.

При установлении качества управления необходимо применять и совмещать количественные и качественные методы и оценки. Под количественными понимаются такие способы оценивания, которые дают возможность формировать числовые оценки, тогда как качественные суждения не выражаются в числовой форме.

Качественные методы анализа опираются на использование так называемых **эвристических оценок**, применяемых обычно экспертами, экспертными группами и комиссиями, советами, коллегиями на основе опыта, интуиции, сравнений. Качественный анализ проводится посредством процедур, алгоритм которых не зафиксирован заранее, то есть содержание этих процедур не регламентировано и сами процедуры не носят расчетного характера.

Совмещение объективных и субъективных оценок.

Анализ качества управления следует осуществлять как с помощью субъективных оценок, выражающих суждения руководителей, специалистов, так и с использованием объективных оценок, определяемых на основе информации и с помощью алгоритмов, не зависящих от суждений отдельных лиц. Субъективное оценивание необходимо и неизбежно, так как оно позволяет учесть индивидуальные мнения квалифицированных специалистов, наиболее разбирающихся в данном вопросе. Но субъективный анализ способен привносить элемент сознательного или неосознанного искажения оценок в связи с предвзятостью мнения и личной заинтересованностью субъекта, анализирующего качество.

Объективное оценивание избавлено от искусственного смещения и искажения, но и ему также свойственны явные недостатки. Объективность, а точнее, объективизация, достигаемая ценой использования лишь количественной информации и расчетных процедур, резко ограничивает возможности учета тех важнейших элементов качества, которые не под-

даются прямому измерению и расчету. Таким образом, под видом объективности в оценивании способны проникать неполнота и непредставительность оценок, появляется опасность подмены сущностно-содержательных признаков качества формальными.

Сочетание внутреннего и внешнего оценивания качества. **Внутренними** называют оценки качества, осуществляемые самими исполнителями, то есть работниками органов управления. **Внешними** – оценки качества со стороны вышестоящих органов, заказчика работ, специальных органов и лиц, выполняющих функции контроля, научных организаций. Внешнее оценивание качества применяется чаще всего на завершающих стадиях подготовки управленческих решений, проектов, документов.

Виды оценивания и оценок качества управленческой деятельности зависят от того, кто и каким образом оценивает работу.

Самооценивание. В любую управленческую деятельность, как уже отмечалось, входят анализ и контроль качества со стороны самого лица, выполняющего работу. Без самоконтроля и самооценки качества в поиске лучшего решения не было бы отбраковки, вариантного отбора, представляющих неотъемлемое свойство процесса подготовки и принятия решений.

Оценивание со стороны руководителей работ. Руководители органов управления, проектов, программ, научные руководители устанавливают качество работ, опираясь, в первую очередь, на систему внутренних оценок и суждений, процедуры формирования которых не регламентированы.

Оценивание со стороны заказчиков подразделяют на коллегиальное и индивидуальное.

Коллегиальное оценивание. К коллегиальным относятся групповые, коллективные оценки, формируемые группой лиц, уполномоченных оценивать качество управленческих работ, либо заинтересованных в проведении оценки. Коллегиальные оценки целесообразно разделить на следующие группы: а) оценки со стороны вышестоящих органов; б) оценки постоянно действующим

щих советов и комиссий; в) оценки, формируемые специально созданными экспертными группами; г) оценки производственных совещаний коллективов, выполнявших работы; д) оценки на основе широкого обсуждения.

Индивидуальное оценивание со стороны экспертов, контролеров, ревизоров, аудиторов. К оценке качества управления, управленческих работ могут привлекаться отдельные лица, специалисты в области той деятельности, которая подвергается оценке. Чаще всего такое оценивание составляет предмет внешней экспертизы. Результаты оценок в этом случае очень чувствительны к уровню профессионализма эксперта, занимаемой им позиции по отношению к исполнителям работы, а также его собственной точки зрения на то, как следовало бы решать проблему. Для подавления, смягчения подобных эффектов прибегают к привлечению нескольких независимых экспертов. В этом случае индивидуальные оценки превращаются по существу в групповые, коллегиальные. Существуют даже методы сведения локальных оценок в общую, называемые методами экспертных оценок.

Виды, формы представления оценок качества управленческой деятельности. По признаку формализации оценок способы оценивания разделяют на неформализованные, формализованные и смешанные.

Под **неформализованными**, качественными понимаются способы оценивания эвристического характера, не описываемые с помощью формул, математических зависимостей, логических и вычислительных алгоритмов и не реализуемые с помощью средств технической кибернетики, а доступные только мозгу человека, вырабатываемые на основе опыта и интуиции. Соответственно **формализованными** считаются способы, основанные на применении математических зависимостей, процедуры которых выполняются по формально-логическим алгоритмам, допускающим реализацию с помощью средств вычислительной техники. В частично формализованных (полуформализованных) методах комбинируются формализованные и неформализованные процедуры.

По форме выражения оценок качества методы оценивания могут быть разделены на две группы: **качественное суждение** и **количественная числовая оценка**.

Качественное суждение относится к категории вербальных (словесных) оценок, не вписанных в регламентированную шкалу. Такие суждения чаще всего не упорядочены ни по составу используемых оценок, ни по их рангу. Уровень качества управленческих работ, выражаемый в виде качественного суждения, определяется по смысловому значению высказываемых оценок. При этом такие общепотребительные оценки работ, как «удовлетворительная», «неудовлетворительная», «хорошая», «плохая», «отличная», «высокого уровня», «низкого уровня», могут усиливаться или ослабляться за счет включения в них таких оценок, как «вполне удовлетворительная», «весьма положительная», «целиком не удовлетворяющая требованиям».

Количественные оценки качества, выраженные в числовом виде, также имеют многостороннюю, недостаточно нормированную структуру. Числовые показатели качества управленческих работ могут быть как размерными, выраженными в определенных единицах измерения, так и безразмерными, относительными.

Количественные оценки качества работы могут иметь разный вид.

Если оцениваются относительно однородные, сопоставимые работы, то допустима **порядковая** оценка, определяющая место данной работы в ряду сравниваемых по уровню качества. Это место устанавливается путем расположения работ в порядке возрастания или убывания качества, а также выделения работ, занимающих первые (призовые) места. Такой подход принято называть **ранжированием**, а сама порядковая оценка называется **рангом** или **рейтингом**.

Шкальная (шкалированная) оценка определяет качественный уровень работы по месту, занимаемому ею в заранее нормированной шкале категорий качества (например, возможно разделение работ по качеству на высшую, первую, вторую категории).

Балльная оценка выражается в специальных относительных единицах – баллах, каждый из которых принят за определенную «дозу» качества, а общая оценка определяется путем суммирования баллов, полученных за достижение некоторого уровня качества по каждому из критериев (свойств).

Коэффициентная оценка выражается в форме коэффициентов качества, представляющих собой степень приближения или отношение определенного показателя качества работы к стандартному или базовому уровню этого показателя. Если базовый уровень принимается равным единице, то коэффициент непосредственно характеризует, насколько оцениваемая работа не достигает или насколько оцениваемая работа превышает по качеству стандартную.

Уровневая оценка – это широко распространенная разновидность коэффициентной оценки, представляющая отношение критерия (показателя) качества данной работы к специально устанавливаемому базовому значению того же критерия. Управление принято считать качественным, если критерий качества, благоприятствующий его повышению, превышает базовое значение или проявляет тенденцию к росту, и наоборот.

Параметрическая оценка представляет абсолютное значение экономического показателя, определяемого в процессе разработки управленческого решения (темпы роста, пропорции, показатели эффективности, показатели экономии, уровни удовлетворения потребностей, сроки решения проблем), анализ которого позволяет судить о качестве формирования решения. Чаще всего управленческое решение считают качественным, если оно благоприятствует или непосредственно предусматривает достижение высокого уровня тех показателей, которые характеризуют подъем производства, экономический рост, экономию ресурсов, уровень жизни.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое результат управления? Как он связан с его целью?
2. В чем проявляется эффективность управления?

3. Как соотносится социальная и экономическая эффективность управления?
4. Каковы условия эффективности социального управления?
5. Назовите показатели эффективности социального управления.
6. Какие Вы знаете методы оценки эффективности управления?
7. Какие социологические методы можно использовать для оценки эффективности управления?

11. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

План

1. *Сущность управленческого консультирования.*
2. *Становление управленческого консультирования как профессионального вида деятельности.*
3. *Основные принципы и формы управленческого консультирования.*
4. *Основные этапы управленческого консультирования в организации.*
5. *Классификация консалтинговых услуг.*
6. *Зарубежный опыт управленческого консультирования.*
7. *Управленческое консультирование в Украине.*

1. Сущность управленческого консультирования

Современные организации испытывают значительные трудности в решении различных проблем – это устаревание структур, информационная неупорядоченность, широкий спектр социальных проблем (конфликты, текучесть кадров и т. д.). Управление организацией – сложный, многогранный, многофункциональный вид деятельности. Руководителю необходимо обладать не только огромным опытом управления, организаторскими талантами, но и знанием теоретических основ управления, владеть научными методами сбора, анализа и обработки информации, методами выработки и реализации управленческого решения.

Помочь в этом руководителю могут специалисты-организаторы, эксперты в области рационализации управления. Вид деятельности, содержанием которого является помощь руководителям в решении их проблем, называется **управленческим консультированием**.

Управленческое консультирование – это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Цель управленческого консультирования – помочь организации работать более успешно. Характерной чертой консультирования является многогранный подход к решению проблем и ориентация на улучшение будущих действий.

Консультант по управлению – это высококвалифицированный специалист, обладающий обширными и основательными знаниями, умениями и опытом в области проблем функционирования организации в целом или ее отдельных частей, умеющий эффективно использовать их при анализе и решении практических проблем в конкретной организации. В таком качестве могут выступать руководители других организаций, преподаватели вузов, сотрудники научно-исследовательских институтов (НИИ), вычислительных центров (ВЦ) и т. д., которые называются **внешними консультантами**.

Поскольку такой консультант выступает в роли внешнего сотрудника, это обуславливает ряд преимуществ и недостатков его деятельности. С одной стороны, его деятельность отличается независимостью и свободой выводов, глубиной постановки проблемы и радикальностью рекомендаций. С другой стороны, внешний консультант может испытывать определенные трудности в получении необходимой информации о деятельности организации и ее сотрудниках или столкнуться с невосприимчивостью организации к радикальным переменам. Кроме того, такой консультант может сам оказаться несостоятельным руководителем, которому недостает опыта, знаний или способностей.

Внутренними консультантами, как правило, могут выступать руководители и специалисты подразделений организации, психологи, социологи, юристы, маркетологи и т. д. К преимуществам деятельности внутренних консультантов можно отнести знание специфики организации, ее работников, проблем

и причин их возникновения, доступ к необходимой информации. В то же время помощь внутренних консультантов может иметь и некоторые недостатки. Штатная принадлежность консультантов к конкретной организации предполагает определенную степень административной и материальной зависимости, которая может оказывать прямое или косвенное влияние на деятельность консультанта при анализе проблем, при выработке рекомендаций по их преодолению. По этой же причине рекомендации консультантов чаще характеризуются консервативностью, неприятием различного рода инноваций, которые тем или иным образом могут затрагивать их профессиональные интересы. Кроме того, опыт решения управленческих проблем внутренних консультантов ограничивается в основном сферой данной организации, что затрудняет распространение положительного опыта между организациями в решении однотипных проблем.

В основе как внешнего, так и внутреннего консультирования лежит общая задача – запуск механизмов самоорганизации и саморазвития. Консультирование представляет собой принципиально неформальную деятельность, являющуюся в большей мере искусством, соединяющим в себе науку и практическую деятельность.

2. Становление управленческого консультирования как профессионального вида деятельности

Начало управленческого консультирования в нашей стране восходит к 20-м – началу 30-х годов XX в., когда развернулась активная рационализаторская работа в области научной организации труда и управления. Был создан специальный научный центр – Институт техники управления, который вел широкую консультационную деятельность, содействуя внедрению новых достижений науки и практики на предприятиях и в учреждениях. В конце 30-х годов институт был ликвидирован.

Начало нового этапа в развитии консультационной деятельности связано с экономической реформой середины 60-х годов. В Москве, Ленинграде, Таллине, Киеве, Харькове появились

научные и исследовательские группы, ориентированные на оказание консультационной помощи. В 70-80-х годах в Таллине регулярно проводятся научно-практические конференции и семинары по проблемам управления, организовываются летние школы консультантов с целью обмена опытом. В результате появляется литература по данной проблематике, в частности, книга «Азбука управленческого консультирования» (1981 г.), в которой обобщался зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования. В это время начинают осуществляться международные контакты консультантов, идет активное вовлечение в практическое инновационное консультирование социологов и психологов из вузов, НИИ и предприятий.

С 1987 г. управленческое консультирование было легализовано. В крупных научных и промышленных центрах появились лаборатории и кооперативы по оказанию консультационных услуг руководителям организаций.

Совместно с американскими и шведскими консультантами в 1991 г. был организован месячный семинар, включающий практическое консультирование конкретного предприятия и формирование международного коллектива консультантов как команды. Одной из первых совместных работ консультантов по управлению стала диагностика ситуации на одном из предприятий в мае 1991 года, в которой были представлены методологии двух школ консультирования: стратегической импровизации и четкой регламентации всех стадий процесса консультирования.

С начала 90-х годов начинают разрабатываться и осуществляются программы по обучению профессиональных консультантов. Так, в 1991-95 гг. в режиме инновационного консультирования, соединяющего исследование (диагностику), обучение и решение практических проблем, Центром ИНКОНСАЛТ было проведено более 70 заказов на работу с банками, властными государственными и коммерческими структурами. Эти программы включали подготовку, профессиональное становление и саморазвитие нескольких десятков консультантов, участвовавших в подготовке и проведении инновационных семинаров как главной формы работы консультантов с заказчиками. Особенно

эффективной формой, с точки зрения становления консультантов, оказалась программная организация их работы. Эта форма консультационной деятельности состоит в том, что с одним заказчиком в течение определенного срока проводится несколько инновационных семинаров, последовательно продвигающих организацию в достижении стратегических целей.

Таким образом, консультационная деятельность становится профессиональной. **Профессиональный консультант** – это специалист, который полностью или в основном специализируется на помощи руководителям. Профессиональные консультанты также могут быть внутренними или внешними по отношению к конкретной организации. Наиболее эффективным сегодня является профессиональное внешнее консультирование, осуществляемое группой специалистов: социологов, психологов, экономистов, юристов и др.

Как профессионал консультант должен стремиться: обсуждать отдельные вопросы с учетом целого и его контекста; учитывать в любом обсуждении правовые, экономические, политические, психологические, экологические и другие аспекты; уметь предвидеть соответствующие последствия; разбираться во всех уровнях социального управления и регуляции; привлекать для решения профессиональных проблем экспертов и специалистов.

3. Основные принципы и методы управленческого консультирования

Управленческое консультирование как профессиональный вид деятельности характеризуется следующими **принципами**:

- * независимость оказываемой помощи;
- * рекомендательный характер деятельности;
- * межотраслевой подход – использование опыта решения типичных проблем в организациях разного профиля;
- * междисциплинарный подход, синтез различных диагностических методик;

* профессиональная компетентность и высокий профессиональный уровень оказываемой помощи;

* содействие повышению профессиональной компетентности работников организации-клиента – их обучение в процессе диагностики и внедрения рекомендаций;

* соблюдение этических норм консультирования: соблюдение интересов клиента, независимость от внутренних конфликтов организации, конструктивное решение проблемы расхождения «диагноза» с заказом клиента и т. д.

В развитии управленческого консультирования заложены немалые резервы повышения эффективности управления. Возможности современного управленческого консультирования достаточно широки. Консультант по управлению выполняет следующие **функции**:

1) адаптирует типовые рекомендации к специфике условий конкретной организации;

2) занимается решением уникальных проблем отдельных трудовых коллективов;

3) помогает оперативно находить решение проблем разной значимости за сравнительно короткий срок;

4) помогает организации освоить различного рода нововведения, приспособиться к внешним и внутренним изменениям.

Консультационная деятельность может осуществляться в различных формах, отражающих определенные **методологические подходы**:

- консультирование проекта (консультант на основе диагностики, собственного опыта и знаний вырабатывает и предлагает руководству организации проект конкретного решения проблемы);

- консультирование процесса (консультант организывает групповую работу сотрудников организации – проблемные совещания, деловые игры и др. – с целью поиска нужного решения);

- консультирование путем взаимообучения (обмен навыками и достижениями между руководителями служб и организаций);

- учебное консультирование (консультант в аудиторной

обстановке демонстрирует руководителям уже отработанные пути и способы решения разных нетривиальных задач);

- консультирование через рефлексию («зеркало для руководителя» – помогает руководителю в осмыслении своей управленческой деятельности);

- метод инновационной игры («кипящий котел», бросившись в который Иванушка-дурачок (заказчик), может выйти преобразенным);

- метод «волшебного фонарика», который дает не только простое отображение, как в «зеркале», но и более углубленное видение ситуации («рентгеновский снимок в динамике»);

- метод «географической карты», который освещает возможные пути развития организации.

В современной отечественной и зарубежной практике консультирования применяются различные методики – традиционные и инновационные – в сочетании друг с другом, что повышает эффективность консультационных услуг.

В процессе управленческого консультирования консультанты сталкиваются с определенными трудностями работы с заказчиком, преодоление которых важно и для организации совместной работы, и для дальнейшего самостоятельного решения проблем организации-клиента ее руководителями. Наиболее распространенными **проблемами** являются:

1. Закрытость управленцев: концентрация на себе, своих потребностях; отсутствие интереса к другим, вообще к «другому»; дву-, многоплановость сознания (думают одно – говорят другое – делают третье);

2. Пассивность, ожидание инструкций, рекомендаций; непринятие на себя ответственности; отсутствие вариативности видения ситуаций и действий; отсутствие или слабая осознанность смыслов и целей своей профессиональной деятельности;

3. Ориентация на существующие способы подхода к ситуации; консерватизм; негативная реакция на «иное», новое; стереотипность мышления и действий;

4. Нереклексивность сознания, неумение видеть себя

в ситуации, адекватно оценивать свои поступки и мысли, свое место в группе, в организации;

5. Слабо выраженная способность к перспективному видению и действиям, к конструированию ситуаций, систем взаимодействия и своего будущего;

6. Отчужденность, восприятие мира, общества, людей как внешней и часто враждебной силы. В результате – неадекватность и колебания самооценки от видения себя «слабым» и «ничтожным» до представления о себе как о «великом» и «гениальном».

4. Основные этапы управленческого консультирования в организации

Процедура управленческого консультирования в организации состоит из четырех основных этапов.

1. Подготовительный этап. Подготовка к консультированию начинается уже на первой встрече консультанта с клиентом, на которой обсуждаются проблемы клиента и возможности консультанта; производится предварительная оценка потенциала внедрения управленческих нововведений, согласовываются цели и способы работы. На этом этапе фиксируется: (1) период проведения предварительной диагностики; (2) виды отчетов и информации, предоставляемых консультанту в ходе диагностики; (3) перечень ключевых работников и возможность общения с ними в период проведения диагностики; (4) процедура представления консультантов, их целей и правил поведения; (5) порядок представления отчета о диагностике; (6) финансовые и хозяйственные отчеты, требующие решения.

2. Диагностика организации. Это наиболее сложный и ответственный этап, в ходе которого должны быть определены проблемы и причины их возникновения. На этом основании определяется время исследования и ширина охвата объекта. Еще до заключения консультационного договора проводится **предварительная диагностика**, целью которой является

выяснение проблем, узких мест организации и составление программы будущей работы.

Предварительная диагностика охватывает деятельность организации в целом и включает ряд последовательных этапов: (1) изучение положения и деятельности клиента в прошлом, настоящем и будущем; (2) установление сильных и слабых сторон организации; (3) выявление возможных направлений совершенствования; (4) определение возможной помощи консультанта. В результате предварительной диагностики выясняют конкретные проблемные области управления. Далее, в ходе **текущей диагностики** выявляют причины возникновения проблем.

Важнейшим этапом диагностики является сбор информации. Консультанты владеют широким спектром методов сбора информации, начиная с тех, которые используют руководители в своей повседневной работе (беседы с людьми, изучение документов, участие в совещаниях, собраниях, изучение статистических материалов, сравнения и т. д.) и заканчивая более сложными научными методами диагностики (интервью, анализ документации, наблюдение, анкетирование, экспертные оценки).

Для обработки и анализа информации используют методы:

- *классификации данных*, которые позволяют упорядочить их фиксацию;

- *анализа проблем*, который состоит в выяснении разницы между объектом, где проблема существует, и другим подобным объектом, где такой проблемы нет. Данный метод позволяет установить причины возникновения проблем;

- *метод анализа сил воздействия* используется для анализа факторов, вызывающих данную ситуацию или проблему. Дальнейшая задача консультанта – поиск путей для уменьшения влияния отрицательных воздействий и увеличения положительных;

- *метод анализа взаимного влияния* – группа методов, цель которых – выяснение взаимовлияния между изучаемыми факторами и событиями;

- *метод сравнения*, при котором консультант использует стандарты, сложившиеся в ходе работы с другими клиентами.

Этот метод позволяет определить потенциальные результаты, на которых базируется стратегия предприятия.

В процессе диагностики требуется найти **приоритеты проблем** с точки зрения важности и срочности их решения. Для этого разработан ряд специальных методов, одним из которых является **метод дерева целей** (логическое разделение совокупности целей, в результате которого выявляются связи между целями разных порядков). Для соизмерения важности целей применяются экспертные оценки. В результате выявляются приоритетные проблемы, определяется последовательность их решения. Определить причинно-следственные связи помогает **метод графа проблем**. Использование этого метода начинается с построения матрицы проблем, которая содержит экспертные оценки зависимости между причинами и следствиями. Граф проблем поможет ответить на вопрос, какую проблему решать в первую очередь.

После проведения диагностики составляется отчет и заключается договор о внедрении рекомендаций.

3. Разработка рекомендаций и предложений. На этом этапе проводится **вторичная диагностика** с целью уточнения проблем и осуществляется ряд мероприятий: (1) выбор методов работы консультанта; (2) разделение труда и его организация в группе консультантов; (3) подготовка поля деятельности; (4) сбор данных; (5) анализ данных и постановка проблем; (6) выявление причин возникновения проблем и постановка операциональных проблем; (7) ознакомление с аналогичными проблемами и их решением на других объектах; (8) формулировка предложений; (9) принятие решения о внедрении предложений.

4. Внедрение предложений. Клиент может самостоятельно осуществлять внедрение предложений, но иногда желательно или обязательно участие консультанта. При этом роль консультанта заключается в следующем: (1) консультант дает клиенту рекомендации, детализирует предложения, вносит коррективы; (2) консультант принимает участие в оценке результатов внедрения предложений; (3) обучает работников организации-клиента новым методам и технике управления.

Роль консультантов в решении проблем повышения эффективности управления в современных социально-экономических условиях неизменно возрастает. Новые требования, предъявляемые сегодня к организациям, как в мировом, так и в национальном масштабах, вызваны такими явлениями, как глобализация и интернационализация экономики и других социальных институтов; повышение внимания к экологическим проблемам; приоритет общечеловеческих ценностей и гуманизация труда; рост конкуренции между организациями; развитие инновационных технологий; истощение природных ресурсов и т. д.

5. Классификация консалтинговых услуг

Консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т. д. Виды консалтинга можно классифицировать следующим образом.

1. Консультирование по общему управлению. Это помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур и т. д.

2. Консультирование по административному управлению. Специалисты в этой области занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т. д. Их основная задача – оптимизировать управление организацией. Они вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

- распределение функций между отделами и подразделениями;

- оптимизация количества уровней управления;
- налаживание трудовой дисциплины;
- соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом для организации в целом, его роли в принятии решений;

- ведение делопроизводства;
- планирование офисов и их оборудования.

3. Консультирование по финансовому управлению. Здесь помощь оказывается в решении следующих основных задач:

- поиск источников финансовых ресурсов;
- оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- укрепление финансового положения организации на перспективу.

Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т. д.

Практически консультант по финансовому управлению имеет дело с тремя предметами исследований. Первый – расширение фирмы, которое включает открытие новых предприятий, введение новых производственных линий, установку нового оборудования, завоевание нового рынка и т. п. Второй – управление капиталом. Третий – система бухгалтерского учета, в том числе ее разработка и совершенствование.

4. Консультирование по управлению кадрами. Предполагает решение вопросов подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации, управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

5. Консультирование в области маркетинга. Оказывает менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка

и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т. д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

6. Консультирование в области организации производства. Эта область совмещает знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т. д.

7. Консультирование в области информационных технологий. Занимается разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

6. Зарубежный опыт управленческого консультирования

Зарубежный опыт управленческого консультирования целесообразно рассматривать на примере стран с различной культурой управления – США и Японии. Так, в США проблема управленческих нововведений наиболее остро встала в 70-е, кризисные годы. Именно в этот период американцы осознали, что управленческие перестройки должны проводиться намного чаще и решительней, чем раньше. Новая организация управленческого консультирования в США базировалась на трех направлениях развития:

а) поведенческом, где организация рассматривается с позиции саморазвивающейся системы и использования неформальных механизмов руководства;

б) рационалистическом, предполагающем «рациональность» поведения человека в организации с жесткими иерархическими отношениями;

в) системном, где организация – это самостоятельная система, внедряющая нововведения на базе анализа, поиска решения, организации процесса внедрения и личностных характеристик руководителей и персонала.

В отличие от американского, японский менеджмент, базируясь на долгосрочной экономической стратегии, проводит в жизнь специфическую структуру, сочетающую одновременно как жесткие иерархические отношения внутри фирмы, так и неформальные отношения в рамках этой иерархии, что дает колоссальный эффект, способствуя самостоятельности, творческому поиску и развитию личности работника. Данная специфика японского менеджмента способствует формированию соответствующих форм и методов управленческого консультирования.

Анализ американского опыта управленческого консультирования показывает, что имеется большое разнообразие оригинальных и эффективных форм осуществления консультационной деятельности, включая организацию внутрифирменного консультирования, предоставление демонстрационных проектов (распространение передового опыта) и т. п.

Большое внимание уделяется в процессе управленческого консалтинга в США проблеме восприимчивости организации и инновациям. Для консультационных же форм в Японии этот вид деятельности не является ведущим, поскольку японский менеджмент направляет основные усилия на развитие высокой приспособляемости к требованиям НТП и на интенсификацию научных исследований и разработок. В условиях высокоэффективной мотивации работников, характерной для Японии, дополнительные усилия консультантов, направленные на повышение восприимчивости к нововведениям, минимальны.

Исследования по освоению нововведений в США позволили создать множество концептуальных моделей организационного изменения в сторону повышения восприимчивости к нововведениям. В основе большинства моделей лежала гипотеза о существовании в любой организации двух группировок или противодействующих друг другу сил по вопросу «за» и «против» управленческих нововведений и находящихся в состоянии динамического равновесия. Изменения в организации произойдут, если баланс нарушить в пользу «за». Для этого нужно, в первую очередь, осознать необходимость изменения организации, затем – овладеть новыми установками и действиями по изменению ее и стабилизировать эти новые установки. Перечисленные три действия сами американцы называют «драмой реорганизации».

Программой реорганизации любого предприятия необходимо, по их мнению, управлять, и лучше всего это могут делать группы консультантов, обладающие навыками в управлении человеческими ресурсами, в налаживании управленческих информационных систем и внутриорганизационных коммуникаций и прекрасно знающие производство и менеджмент. Различные консультационные фирмы предлагают клиентам широкий выбор услуг (обязательно содержащих новации), реализовать которые предстоит фирме с помощью консультантов.

7. Управленческое консультирование в Украине

Консультационные услуги являются неотъемлемым элементом рыночной экономики. Их значимость определяется тем, что они позволяют эффективно использовать экономические и финансовые возможности. Для Украины сегодня консалтинг приобретает стратегическое значение, поскольку является стимулятором экономического роста. Кроме того, консультационные услуги в области экономики и управления являются важным фактором выхода страны на уровень мировых стандартов менеджмента и ведения предпринимательской деятельности.

В условиях интеграции украинской экономики в мировую вопросы, связанные с обслуживанием бизнеса, приобретают большую актуальность для руководителей предприятий. Все они сталкиваются с преобразованием форм собственности на основе разгосударствления и акционирования предприятий, с ростом цен, иностранным инвестированием и переплетением украинских и иностранных капиталов, а также изменением их внутренней структуры, с приближением ее к тем пропорциям, которые характерны для мировой экономики в целом. Лишь после этого может начаться движение страны к мировому уровню эффективности экономики, что и является главной целью преобразований и реформ.

Рынок консалтинговых услуг в Украине хаотичен. Зачастую фирмы, занимающиеся консалтингом в широком смысле этого слова, даже не предполагают об этом, а фирмы, называющиеся консалтинговыми, не имеют представления о консалтинге как таковом. В нестабильной экономике наблюдается определенное переплетение консалтинговых услуг и других видов профессиональных услуг, которые не всегда сразу можно отнести к консалтинговым. В Украине нет общепризнанного классификатора консалтинговых услуг, а несколько имеющихся являются далеко не полными и не объективными.

Специалисты по управленческому консалтингу в области социологии организаций и управления оказывают следующие виды консультационных услуг:

1) усовершенствование организационной структуры и распределения труда в сфере управления: разработка новых моделей структуры организации и процедур управления, организация делопроизводства, внедрение нововведений, анализ состояния организации и прогноз ее стратегического развития, диагностика организации и управления;

2) совершенствование кадровой политики: профориентация, набор кадров, адаптация, диагностика персонала, анализ межличностных отношений, подбор и расстановка кадров, психодиагностика, диагностика здоровья и повышение трудоспособности, повышение мотивации, оценка и аттестация кадров;

3) изменение организации труда и производства: совершенствование системы оплаты труда и премирования, организация повышения качества продукции и расширения ее ассортимента, управление производительностью труда, совершенствование ремонтного, транспортного и складского хозяйства;

4) формирование организационной культуры: изменение ценностных ориентаций и мотивации персонала, улучшение социально-психологического климата и системы межличностных коммуникаций, создание приемлемого имиджа предприятия и т.д.;

5) профилактика конфликтов: выявление в организации конфликтогенных факторов и зон, разработка методов предупреждения рестрикционизма и саботажа, организация переговорного процесса и т. д.

Сегодня в Украине работает более 300 отечественных консалтинговых фирм, из которых 42% занимаются исключительно оказанием услуг по управленческому консультированию, открыты представительства ведущих консалтинговых фирм, являющихся лидерами консультационного бизнеса. Среди украинских организаций, которые считаются консалтинговыми, 42% занимаются только консультированием, 30% – посвящают консультированию лишь 80% общего объема продаж. Кроме того, треть учебных организаций имеет собственные консультационные подразделения.

В отличие от распространенного в развитых странах планомерного сотрудничества с консультантами, которые осуществляют обслуживание компаний по вопросам управления, управленческое консультирование в Украине используется эпизодически. Это связано с тем, что подавляющее большинство предприятий, фирм и компаний обращаются за консультационной помощью в критических ситуациях, когда собственными усилиями нельзя решить существующие проблемы.

Наиболее динамичным и пользующимся сегодня наибольшим спросом среди украинских предприятий направлением является управленческий консалтинг (или менеджмент-консалтинг). При этом часто фирмы, предлагающие данный вид услуг, трактуют его совершенно по-разному.

По результатам исследования консалтингового рынка города Киева, более 70% консалтинговых компаний предлагают услуги операционного управленческого консалтинга. Следующие по популярности – услуги HR-консалтинга (48%) и стратегического консалтинга (47%). Юридические услуги предлагают 38% консалтинговых фирм, чуть меньше – от 33% до 35% – занимают услуги инвестиционного, финансового, маркетингового консалтинга.

По данным Госкомстата наиболее успешным и одновременно наиболее динамичным является консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, куда, согласно международной терминологии (хоть и в неполной своей представленности), можно отнести операционный и стратегический консалтинг. Следует обратить внимание и на существенное увеличение объема реализованных услуг в сфере разработки программного обеспечения. Одним же из наиболее отстающих направлений является подбор и обеспечение персоналом.

Отличие украинских консультантов по управлению от западных консультантов:

1. Уровень профессионализма. Западные консультанты имеют профессиональное образование и постоянно накапливают опыт и обмениваются им на соответствующих семинарах и конференциях. Однако у них нет большого опыта работы в Украине со своими ментальными особенностями. Имеется большая научная и методологическая база, а также неограниченный доступ к литературе. Украинские консультанты редко имеют профессиональное образование (зарубежные курсы, семинары, стажировки) и долгий опыт. Однако они лучше понимают проблемы украинских предприятий и их руководителей.

2. Экономическая результативность и рыночная ценность. Западные консультанты обладают более ясным осознанием смысла и потенциального положительного экономического эффекта, который может дать их профессиональная деятельность. Они рассматривают отношения консультант-клиент объективно. Украинские консультанты проявляют меньше уверенности в том, как можно оценить результаты их

деятельности для организаций. Видение ими взаимоотношений консультанта и клиента более субъективно и основано на приоритете человеческих ценностей над экономической целесообразностью.

3. Процессы изменения и управление. В смешанной культурной среде западные консультанты проявляют крайне нормативное поведение. Украинские консультанты, имеющие подчас образование и опыт в психологии, демонстрируют поведение, ориентированное на персонал, более мягкое, гибкое и эмпатичное. Поскольку западные клиенты более склонны отдавать управление в руки консультанту, действия западных консультантов варьируются от мягких до крайне жестких. Украинские компании менее склонны отдавать контроль в чужие руки, поэтому действия украинских консультантов часто ограничиваются тренингами и сопровождением процесса.

4. Роль формальных взаимоотношений. Украинские консультанты используют систему личных отношений для доступа в организацию и последующего общения в ней. Они рассматривают консультирование как образ жизни и могут распространять отношения с клиентами в другие сферы профессиональных и личных взаимоотношений. Западные консультанты более жестко привязаны к формальным установлениям и нормам поведения. Они рассматривают консультирование только как профессию, которой нужно заниматься в рабочее время. Отношения консультант-клиент ограничиваются, как правило, сроком действия контракта.

5. Позитивное мышление и эмоции. Западная деловая среда и деловое мышление являются более оптимистичными, ориентированными на действие и инициативу. У украинских консультантов больше эмоционально ориентированного поведения, рефлексии и меньше прагматичного подхода к профессиональным проблемам.

Проблемы развития украинского консалтинга. Выделяют такие основные препятствия на пути развития украинского консалтинга:

1. Проблемы консалтинговых компаний:

- нехватка квалифицированных специалистов;
- отсутствие профессиональной подготовки консультантов на территории Украины;
 - неотрегулированность нормативно-правовой базы, отсутствие государственного регулирования рынка консалтинговых услуг;
 - отсутствие лицензирования консалтинговой деятельности;
 - закрытость рынка консалтинга, недостоверность предоставляемой многими (преимущественно мелкими) компаниями информации об объемах деятельности, опыте в реализации проектов, клиентуре;
 - низкая ориентированность консультанта на потребности клиента;
 - непонимание самой сущности управленческого консалтинга – подмена понятий «тренинги», «внедрение ПО» и т. д. термином «менеджмент-консалтинг»;
 - применение методик, часто не адаптированных к условиям украинской экономики;
 - необоснованное завышение цен на консалтинговые услуги в связи с превышением спроса на них;
 - невнимание к таким вопросам, как уточнение конечных целей клиента, составление плана реализации проекта, фиксирование четких сроков его завершения, калькуляция конечной стоимости услуг на этапе согласования условий сотрудничества;
 - под сомнением качество консалтинговых услуг.

2. Проблемы предприятий-потребителей консалтинговых услуг:

- низкая осведомленность о сущности консалтинга;
- непонимание его важности в бизнесе и потенциальных результатов;
 - отсутствие четкого ответа на вопрос: «Что я хочу получить от консультанта?»;
 - нежелание руководства предприятий видеть и признавать наличие проблем и необходимость серьезных преобразований;
 - боязнь предоставлять внутреннюю информацию о компании;

- неготовность к совместной работе с консультантом над принятием решений и практической реализацией рекомендаций, понимание консалтинга через призму «я заплатил – мне все исправят»;

- низкий уровень платежеспособности украинских предприятий;

- психологическая неготовность платить за консалтинг.

Выделяют также три **причины, которые способствуют созданию и продвижению профессионального консультирования в Украине:**

- создание профессиональных отечественных служб, которые смогли бы уменьшить зависимость страны от иностранных экспертов;

- оптимальное приспособление «ноу-хау» в области управления к специфическим условиям Украины именно местными профессионалами;

- сокращение использования дорогих иностранных специалистов, что позволит уменьшить стоимость консультационной части многих проектов.

Проблемы украинских предпринимателей не менее разнообразны, чем у их западных коллег. Рынок консалтинговых услуг предлагает им практически весь спектр услуг, учтенных международными классификаторами, хотя качество этих услуг остается недостаточно высоким.

Однако, несмотря на многообразие проблем, украинский консалтинг является перспективной отраслью и продолжает интенсивно развиваться как в сторону повышения профессионализма, так и в сторону количественного роста, расширения сферы услуг.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое управленческое консультирование?
2. В чем заключается задача управленческого консультирования?
3. Сравните преимущества и недостатки деятельности внутренних и внешних консультантов.

4. Когда и где впервые появились консультанты по управлению?
5. Каковы функции консультанта в организации?
6. В каких формах может осуществляться управленческое консультирование?
7. Какие принципы необходимо соблюдать в ходе организации и проведения управленческого консультирования?
8. Назовите и охарактеризуйте основные этапы управленческого консультирования.
9. Какие Вы знаете методы консультирования?
10. Какие требования предъявляются к консультанту?
11. Чем отличаются подходы в консалтинговой деятельности украинских консультантов и зарубежных?
12. Какие проблемы характерны для отечественного консалтинга?
13. Каковы перспективы развития управленческого консалтинга в Украине?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Бабосов Е. М. Социология управления : учеб. пособ. / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2000. – 288 с.
2. Сурмін Ю. П. Соціологія управління : підруч. / Ю. П. Сурмін, І. П. Бідзюра. – Київ : Освіта України, 2012. – 688 с.
3. Тощенко Ж. Т. Социология управления : учеб. / Ж. Т. Тощенко. – М. : Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
4. Хоронжий А. Г. Основы соціального управління : навч. посіб. / А. Г. Хоронжий. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 220 с.

Дополнительная

5. Авдеева Т. Г. Ценностно-смысловые ориентации руководителя / Т. Г. Авдеева // Alma mater (Вестн. высш. шк.). – 2011. – № 8. – С. 85–87.
6. Банных Н. Н. Стиль руководства и принятие решения руководителями [Электронный ресурс] / Н. Н. Банных. – Режим доступа: <http://conf2001.dem.ru/bannyh.html> – Загл. с экрана.
7. Бикметов Е. Ю. Культура управления как объект социологического познания / Е. Ю. Бикметов // Социол. исслед. – 2014. – № 9. – С. 69–72.
8. Блинов А. О. Особенности управленческого консультирования организаций / А. О. Блинов, О. С. Рудакова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2011. – № 2. – С. 80–83.
9. Бондалетов В. В. Эволюция идей самоорганизации / В. В. Бондалетов // Социол. исслед. – 2015. – № 3. – С. 132–139.
10. Бурцева И. В. Становление управленческой культуры личности: на примере профессиональной подготовки социальных работников / И. В. Бурцева // Высш. образование сегодня. – 2007. – № 6. – С. 51–52.
11. Вебер М. Избранные произведения : пер. с нем. / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 880 с.

12. Вербін С. В. Інформаційне забезпечення для обґрунтування раціональних управлінських рішень / С. В. Вербін, Ю. Б. Пінчук // Економіка & держава. – 2006. – № 2. – С. 61–62.

13. Веселова Н. Г. Социальное управление и элементы его культуры: обобщение и рекомендации / Н. Г. Веселова. – М. : Дашков и К*, 2002. – 338 с.

14. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підруч. / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.

15. Гладкий Н. А. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании. URL. <http://www.sworld.com.ua/konfer27/485.pdf> (дата обращения: 23.05.2016).

16. Димитрова Л. М. Соціологія управління та організацій : навч. посіб. / Л. М. Димитрова. – Київ : Вид-во «Політехніка», ТОВ «Ліра-К», 2005. – 156 с.

17. Друкер.П. Эффективный руководитель [Электронный ресурс] / П. Друкер. – Режим доступа: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=c21hcnRkbnV2bmlrLmNvbXxhbW1iMjF8Z3g6NjYxZjJkZGUzMTkzMWE5Ng> – Загл. с экрана.

18. Дятченко Л. Я. Формирование социально-технологической культуры как теоретическая и праксеологическая проблема / Л. Я. Дятченко, В. П. Бабинцев // Социол. исслед. – 2011. – № 7. – С. 65–70.

19. Зборовский Г. Е. Трансформация предметного поля социологии управления: новые вызовы / Г. Е. Зборовский, П. А. Абрамова // Социол. исслед. – 2016. – № 7. – С. 48–57.

20. Карлюкова О. С. Профессиональное общение: особенности неформальных практик / О. С. Карлюкова // Социол. исслед. – 2010. – № 7. – С. 115–121.

21. Клементьев Д. С. Социология управления : учеб. пособие / Д. С. Клементьев. – М. : Изд. МГУ, 2010. – 240 с.

22. Козоводов Д. Стиль руководства: социологическое исследование [Электронный ресурс] / Д. Козоводов. – Режим доступа: <http://www.begin.ru/db/b2/FDDB441CA168CF19C3256AB7005834F8/doc.html> – Загл. с экрана.

23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 397 с.

24. Комаров С. В. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению / С. В. Комаров, С. И. Кордон // Социол. исслед. – 2000. – № 1. – С. 44–50.

25. Кортунова Е. П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях / Е. П. Кортунова // Молодой ученый. – 2011. – № 6. – Т. 2. – С. 94–96.

26. Краснопир С. Н. Приоритетные направления развития управленческой культуры руководителя в современных условиях / С. Н. Краснопир // Инновации в образовании. – 2010. – № 4. – С. 39–58.

27. Кунгурцева Г. Ф. Интеллектуальный потенциал социальной организации : проблема развития и использования / Г. Ф. Кунгурцева // Социол. исслед. – 2014. – № 9. – С. 63–68.

28. Матасова И. В. Стили руководства на государственных и частных предприятиях: общее и особенное / И. В. Матасова // Вестник РГГУ. Серия «Социология». – 2008. – № 2. – С. 149–150.

29. Мельников В. П. Информационное обеспечение систем управления [Электронный ресурс] : учеб. / В. П. Мельников. – М. : Издательский центр «Академия», 2010. – 336 с. – Режим доступа: http://www.academia-moscow.ru/ftp_share/_books/fragments/fragment_17060.pdf – Загл. с экрана.

30. Мирошник П. Из методологии Ицхака Адизеса: роли и стили в менеджменте / П. Мирошник // Управление персоналом. – 2012. – № 8 (227). — С. 65–68.

31. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века / Е. Монахова // PC Week. – 2005. – № 5. – С. 33–37.

32. Нагорный Б. Социология управления: поиск ответов на вызов времени / Нагорный Б. // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2001. – № 4. – С. 126–132.

33. Основы социального управления : учеб. пособ / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов и др.; под ред. В. Н. Иванова. – М. : Высш. шк., 2001. – С. 23–39.

34. Павлова Е. В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты / Е. В. Павлова // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 1059–1061.

35. Парсонс Т. Функциональная теория изменения // Американская социологическая мысль : тексты / Междунар. ун-т бизнеса и упр. ; под общ. ред. В. И. Добренькова. – М., 1996. – С. 478–496.

36. Петрова Н. Эффективный руководитель современной компании: новая и новейшая история [Электронный ресурс] / Н. Петрова. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_2093/ – Загл. с экрана.
37. Подгорески А. Социальные технологии и принятие решения / А. Подгорески ; пер. с англ. С. Шароновой // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту “Нар. укр. акад.”. – Харків, 2007. – Т. 13, кн. 1: Актуальні проблеми освіти. – С. 194–209.
38. Попова Е. П. Организационное поведение: социологическая перспектива / Е. П. Попова // Социол. исслед. – 2016. – № 7. – С. 57–65.
39. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / В. М. Приймак. – Київ : Атіка, 2008. – 240 с.
40. Решетникова К. В. Методологические основы квалификации технологий управления организационными конфликтами / К. В. Решетникова // Социол. исслед. – 2008. – № 10. – С. 52–61.
41. Решетникова К. В. Факторы формирования организационной структуры / К. В. Решетникова // Социол. исслед. – 2010. – № 7. – С. 108–115.
42. Рубцова М. В. Управляемость во взаимодействии субъектов: традиционные и новые практики / М. В. Рубцова // Социол. исслед. – 2011. – № 2. – С. 40–45.
43. Рубцова М. В. Управляемость: теоретико-социологический анализ понятий / М. В. Рубцова // Социол. исслед. – 2007. – № 12. – С. 32–38.
44. Саак А. Э. Информационные технологии управления [Электронный ресурс] / А. Э. Саак, Е. В. Пахомов. – Режим доступа: <http://nashol.com/2015032283480/informacionnie-tehnologii-upravleniya-saak-a-e-pahomov-e-v-tushnyakov-v-n-2005.html> – Загл. с экрана.
45. Соловьев В. С. Теория управления социальными системами [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. С. Соловьев. – Режим доступа: http://abc.vvsu.ru/Books/u_teor_upr/page0008.asp – Загл. с экрана.
46. Социология и психология управления : учеб. пособие / Ю. Н. Аксененко, В. Н. Каспарян и др. ; под. общ. ред. С. Н. Епифанцева. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – С. 117–167.
47. Социология управления : учеб. / А. Ф. Борисов, Н. А. Пруель и др. ; под ред. А. Ф. Борисова. – М. : Издательский центр «Академия», 2014. – 257 с.

48. Степанова Е. Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности / Е. Е. Степанова, Н. В. Хмелевская. – М. : Форум: ИНФРА-М, 2004. – 154 с.

49. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента : пер. с англ. / Ф. Тейлор. – М. : Контролинг, 1991. – 104 с.

50. Туленков М. В. Управлінські відносини в системі організаційної взаємодії в соціальному управлінні / М. В. Туленков // Укр. соціум. – 2008. – № 1. – С. 58–71.

51. Фролов С. С. Возникновение и развитие правил в практике управления социальными системами / С. С. Фролов // Социол. исслед. – 2015. – № 3. – С. 120–127.

52. Харченко К. В. Социология управления: от теории к технологии : учеб. пособ. / К. В. Харченко. – Белгород, 2008. – 160 с.

53. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія / І. Б. Швець, Т. В. Коваленко. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.

54. Щербина В. В. Особенности проведения социологических исследований в сфере социологии управления / В. В. Щербина // Тезаурус социологии. Кн. 2. Методология и методы социологических исследований : темат. слов.-справ. / под ред. Ж. Т. Тощенко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 348–349.

55. Щербина В. В. Социолого-диагностические технологии в управлении: теоретико-методологические аспекты развития и применения / В. В. Щербина // Социол. исслед. – 2007. – № 3. – С. 30–41.

56. Ячный А. М. Современные тенденции социоинженерного обеспечения социального управления / А. М. Ячный // Грані. – 2007. – № 1. – С. 78–80.

ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Законы и принципы социального управления в практике управленческой деятельности.
2. Руководитель как социальный субъект в системе социально-управленческих отношений.
3. Контроль как социальная технология в процессе управления.
4. Социальные технологии в процессе управления: особенности применения.
5. Специфика социальных отношений в процессе управления: социологический анализ.
6. Управление как вид профессиональной деятельности: социальные аспекты.
7. Неформальные взаимоотношения и взаимодействия в процессе управления.
8. Социальное управление как система: теоретические и практические аспекты.
9. Эффективность социального управления: социологические аспекты.
10. Современная управленческая культура: проблемы оценки и формирования.
11. Теория и практика управления: основные требования к современному руководителю.
12. Трудовой коллектив как объект и субъект управления.
13. Роль руководителя в современной организации: проблемы лидерства.
14. Управление и власть: социологический анализ.
15. Социоинженерная деятельность в социальном управлении.
16. Бюрократическая модель организации М. Вебера и современные проблемы управления.
17. Социальный портрет современного руководителя.
18. Анализ социальной эффективности управленческих решений.

19. Стили управления и методы разрешения социально-трудовых конфликтов.

20. Современные технологии управления инновационными процессами в организации.

21. Управление как информационный процесс: социологический анализ.

22. Реализация функций социального управления в современном обществе.

23. Социальные технологии в разработке и реализации управленческого решения.

24. Управленческое консультирование в организации: формы, методы и технологии.

25. Социологические методы изучения трудовой мотивации.

26. Гуманитарные технологии в практике управления.

27. Оценка эффективности управленческой деятельности.

28. Деловые игры в управлении: социальное содержание и особенности использования.

29. История и практика управленческого консультирования в Украине и за рубежом.

30. Современные концепции управления: состояние и перспективы развития.

31. Конфликты в управлении и управление конфликтами.

32. Проблема управляемости в управлении.

33. Манипулирование как форма управления.

34. Социальная среда и социальные факторы управления.

35. Разработка социальных моделей, программ и технологий в социальном управлении: теоретические и прикладные аспекты.

36. Отличия национальных культур управления: социологический анализ.

37. Социальное партнерство как феномен современных трудовых отношений.

38. Нормативное регулирование и моделирование в социальном управлении.

39. Проблема ответственности в социальном управлении.

40. Мотивация управленческого труда.

41. Соучастие в управлении: преимущества и ограничения.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

АВТОРИТАРНОСТЬ – социально-психологическая характеристика стиля руководства. Проявляется в сосредоточении в руках одного человека всей полноты власти, в устранении других людей от решения важнейших вопросов совместной деятельности, в подавлении (или игнорировании) их инициативы, в воздействии на них преимущественно мерами принуждения.

АВТОРИТЕТ (от лат. «*autoritas*» – сила, власть) – (1) общепризнанное неформальное влияние, основанное на знаниях, моральных качествах, опыте личности или организации в разных сферах общественной жизни; (2) признание за личностью права принимать решения; (3) одна из форм осуществления власти.

АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ – методы, которые базируются на непосредственном властном влиянии на объекты управления. Главный метод А-к. м. у. – директивность без обратной связи, которая распространяется на все сферы жизни – экономическую, социальную, духовную.

АДМИНИСТРАЦИЯ (от лат. «*administratio*» – руководство) – (1) субъект руководства; (2) руководящий персонал предприятия, организации. Влияние А. на поведение работников основывается на соответствующих властных полномочиях и ответственности за эффективное распоряжение имуществом организации, соблюдение работниками трудовой дисциплины.

АТМОСФЕРА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ – ситуативные социально-психологические особенности социальной общности, группы, которые могут быть вызваны временными внешними обстоятельствами или являться проявлением социально-психологического климата в данных конкретных условиях.

АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ – процедура установления квалификации и определения соответствия работника конкретной

должности, соответствия его квалификации виду работ, которые он выполняет. А. к. преследует две цели: во-первых, дать рекомендации по поводу дальнейшего использования работника в организации, во-вторых, показать работнику недостатки в его работе и определить пути их устранения.

ВЫБОРНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ – способ комплектования личностного состава органов управления, посредством которого руководитель получает свои полномочия, права на осуществление своих функций непосредственно от коллектива, подчиненных ему в будущем работников.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, которые обуславливают жизнедеятельность малой группы: возникновение, функционирование, развитие, стагнацию, распад. Г. д. включает руководство и лидерство, принятие групповых решений, выработку групповых норм и ценностей, формирование функционально-ролевой структуры, сплоченность, конфликты, групповое давление и другие способы регулирования индивидуального поведения.

ДЕЛОВАЯ ИГРА – метод поиска управленческих решений путем имитации принятия их в условиях игры. Д. и. проводится по сценарию, в котором дается характеристика объекта, определяются и обосновываются роли ее участников, характеризуются правила игры.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ – графическая модель принятия решений, включающая цели, задачи, мероприятия, несколько уровней структуризации, а также связи между ними. Д. ц. дает возможность детализировать общие цели, задачи и мероприятия на составляющие и оценить наиболее важные, предпочтительные из них, что является очень полезным при разработке планов любых видов.

ДИАГНОСТИКА СОЦИАЛЬНАЯ – основной метод поиска социальных резервов производства, который представляет собой анализ состояния социальных объектов, отношений и процессов с целью выявления основных проблем их функционирования и развития.

ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ – наиболее общие, существенные и необходимые связи, которые изучаются наукой управления. З. у. выражают важные внутренние устойчивые черты, особенности процесса управления. К ним относятся законы необходимого разнообразия, интеграции и специализации управления, приоритетности социальных целей, возрастания субъективности и интеллектуальности управления, доминирования глобальной цели системы, доктринальности, развития самостоятельной активности каждой подструктуры.

ИГРОВЫЕ МЕТОДЫ – вид специфической деятельности, с помощью которой можно получить результаты трех основных типов: а) содержательные – идеи решения сложных (а также слабо структурированных) социальных проблем, проекты и программы реализации проектов; б) социальные – консолидированные группы, команды руководителей и специалистов, ориентированные на реализацию разработанных ими в ходе игры решений и программ; в) учебные – освоение участниками новых методов работы, в первую очередь, эффективных способов коллективного принятия решений.

ИМИДЖ – целенаправленно создаваемый особого рода образ–представление, который с помощью ассоциаций наделяет объект (личность, явление, товар, фирму и пр.) дополнительными ценностями (социальными, политическими, моральными) и благодаря этому способствует его более глубокому восприятию.

ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ – меры, принятые для повышения производительности труда рабочих (путем повышения их квалификации и развития способностей); расходы на улучшение образования, здоровья рабочих или на повышение мобильности рабочей силы.

ИННОВАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике.

ИНТЕРЕСЫ СОЦИАЛЬНЫЕ (от лат. «interest» – имеет значение) – реальные причины действий, поведения, которые формируются в социальных группах в связи с различиями их положения и роли в обществе и объединяющие их в социальные группы.

ИНФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – в широком смысле слова: вся совокупность знаний, данных и сообщений, которые формируются и воспроизводятся в обществе и используются индивидами, группами, разными социальными институтами для регулирования социальных отношений, а также отношений между человеком, обществом и природой. В узком понимании: И. с. – информация, которая непосредственно касается социальных отношений людей, социальных групп и используется для принятия решений в сфере социального управления.

КАДРЫ – разные по уровню профессиональной подготовки работники какого-либо предприятия, учреждения, организации, которые выполняют неодинаковую работу и соответственно имеют разный профессиональный и социальный статус.

КВАЛИФИКАЦИЯ – набор признаков, которые характеризуют профессиональный уровень работника, предусматривающий наличие у него определенного уровня образования, практического опыта и трудовых навыков.

КЛИМАТ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ – совокупность взаимосвязанных социально-психологических особенностей группы, организации, которые выявляются в доминирующем, типичном для нее отношении к труду, целях и мотивах совместной деятельности, отношениях между людьми, их моральных и интеллектуальных установках, преобладающем настроении.

КОЛЛЕКТИВ – социальная группа, сплоченная единством моральных, деловых и межличностных отношений, которые сложились в процессе совместной деятельности и общения на основе общности социально значимых заданий, ответственности и организации.

КОЛЛЕКТИВ ТРУДОВОЙ – социальная группа, в которой объединяются общественные, групповые и индивидуальные интересы работников; организованная общность людей, объединенная конкретным видом общественно полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, и возникающими в процессе этой деятельности

отношениями сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения.

КОНТРОЛЬ СОЦИАЛЬНЫЙ – механизм саморегуляции в социальных системах (социальных группах, организациях, трудовых коллективах, обществе в целом), который обеспечивает их стабильное и упорядоченное функционирование посредством ценностного и нормативного, а именно: морального, правового, административного и т. п. – регулирования поведения индивидов, деятельности социальных групп.

КОНФЛИКТ СОЦИАЛЬНЫЙ – высшая стадия в ходе развития процессов соперничества, социальных противоречий в системе отношений людей, социальных групп, организаций и институтов, общества в целом, которая характеризуется резким усилением противоположных тенденций и интересов в поведении социальных общностей и индивидов.

КОНФЛИКТ СОЦИАЛЬНЫЙ ТРУДОВОЙ – стадия максимального развития противоречий между социальными субъектами экономических и трудовых отношений непосредственно в сфере трудовой деятельности или связанных с нею сферах (распределения, обмена, потребления и т. п.).

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ – столкновение противоположных направлений действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм их поведения. К. с. проявляется во взаимных противодействиях членов коллектива, которые сопровождаются состоянием напряженности во взаимоотношениях.

ЛИДЕР (от англ. «leader» – ведущий, руководящий) – авторитетный член организации или малой группы, который объединяет, направляет ее действия, играя главную роль в социальных процессах, ситуациях. Различают *формальное лидерство* как юридически регламентированный, социально организованный процесс, связанный с установленными правилами назначения руководителя и его функциональными обязанностями; и *неформальное лидерство*, которое возникает стихийно, на

основе личных взаимоотношений участников группы. Эти типы лидерства либо дополняют друг друга в лице авторитетного лидера, либо вступают в конфликт.

МАРКЕТИНГ (от англ. «market» – рынок) – одна из функций менеджмента, направленная на расширение производства и сбыта товаров и услуг на основе исследования рынка, выявления существующих и потенциальных интересов и потребностей покупателей, потребителей и их наиболее полного удовлетворения.

МЕНЕДЖЕР – социальный субъект экономического и трудового поведения, представитель социально-профессиональной группы, занятый управленческим трудом в сфере частного и общественного бизнеса. В современном рыночном обществе это профессиональный управляющий, выполняющий свою работу за определенную плату, что в социальном плане отличает его от *предпринимателя* и собственника, владельца предприятия.

МЕНЕДЖМЕНТ (от англ. «management» – управление, руководство) – очень широко трактуемое понятие, которое означает: (1) социальный и экономический институт, который влияет на предпринимательскую деятельность, образ жизни населения в современном рыночном обществе; (2) совокупность людей, которые заняты управленческим трудом в сфере частного и общественного бизнеса; (3) научную дисциплину, которая изучает технико-организационные и социальные аспекты управления общественным производством; (4) искусство управления, то есть объединение теории управления и практических образцов эффективного управления, которые представляют собой основу профессиональной квалификации менеджера.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ – совокупность управленческих приемов, которые использует руководитель в процессе управления трудовым коллективом. Выделяют три группы М. у.: *административные*, заключающиеся в использовании таких форм деятельности, которые порождают административно-правовые отношения и базируются на возможном принуждении; *экономические*, суть которых – создавать в коллективах такие

условия, при которых выбор желаемого и необходимого для руководителя поведения подчиненных происходит под влиянием экономических факторов и стимулов; *социально-психологические* методы заключаются в создании в коллективе условий, при которых поведение подчиненных формируется под влиянием психологического климата, сложившегося в коллективе, авторитета руководителя, системы ценностных ориентаций членов коллектива и т. п.

МОТИВ – побудительная причина действий и поведения индивида, это внутренние факторы (потребности) к труду, тесно связанные с ценностями, установками, нормами поведения.

МОТИВАЦИЯ ТРУДА – побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей (в признании, самореализации, обеспечении материального благополучия и т. п.). М. т. возникает как процесс актуализации и функционирования каких-либо мотивов, обеспечения приоритетности одного из возможных вариантов *трудового поведения*.

ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ – сложное и многогранное социальное явление: (1) элемент структуры общества, социальный институт, характеризующийся наличием целей, иерархического строения, правил функционирования (напр. – трудовой коллектив); (2) определенный вид организованной и управляемой деятельности, процесс целенаправленного воздействия субъекта деятельности на ее объект, т. е. методы, приемы управления индивидами; (3) свойство социальной системы – степень внутренней согласованности, упорядоченности какого-либо целого (системы, процесса и т. д.), определенная структура, строение, тип связей как способ соединения частей в целое, специфичный для каждого отдельного вида объектов (социальная регуляция поведения, социальный контроль в сфере труда).

ОТНОШЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ – необходимый элемент механизма управления; имеют свою внутреннюю структуру, в которой выделяют отношения централизма и самостоятельности, субординации и координации, ответственности,

соревнования и др. О.о. подразделяются на вертикальные и горизонтальные, формальные и неформальные.

ОТНОШЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫЕ – это отношения между группами людей (социальными общностями), занимающими разное социальное положение в обществе, принимающими неодинаковое участие в его социальной, политической и духовной жизни, различающимися образом жизни, уровнем и источниками доходов, структурой личного потребления. О.с. – это отношения сходства и различия, равенства и неравенства, господства и подчинения, которые существуют между людьми, социальными группами.

ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ – комплексная программа взаимосвязанных мер, научно обоснованное определение целей, показателей и заданий (сроков, темпов, пропорций) развития социальных процессов в трудовом коллективе, регионе и т. д. П. с. представляет собой стадию социального управления, в ходе которой разрабатываются методы и средства реализации на практике проектной модели.

ПОКАЗАТЕЛИ СОЦИАЛЬНЫЕ – количественные и качественные характеристики состояния, тенденций и направлений социального развития, особенностей социальных процессов и объектов, используемых в социальном управлении, в социальном проектировании и планировании для оценки соответствия реально существующего состояния развития социальных систем, объектов действия, объективных законов развития общества.

ПРИНЦИПЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ – правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в социальных условиях, сложившихся в обществе. Они определяют требования к системе, структуре, процессу и механизму социального управления. П. у. представляют собой руководящие идеи, исходные положения, отражающие законы развития отношений управления (единоначалия в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении; единства воздействия всех методов управления для поддержания целостности социальной системы; сочетания отраслевого и территориального управления; приоритетности

в достижении стратегических целей; научности; прогнозирования; мотивации (стимулирования) труда; системности; иерархичности; обязательности обратной связи; сочетания единоначалия и коллегиальности; ситуационного управления; программно-целевого обеспечения; делегирования полномочий; гуманизма и нравственности в управлении; гласности в принятии решения).

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ (от греч. «prognosis» – предвидение, пророчество) – исследование динамики, перспектив развития социальных процессов и явлений с целью повышения научной обоснованности и эффективности социального планирования, программирования, проектирования, управления, принятия решений в целом.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ – этап управленческой деятельности, связанный с научно обоснованным определением вариантов развития социальных процессов и явлений, целенаправленного изменения конкретных социальных институтов и отношений.

РЕЗЕРВЫ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОИЗВОДСТВА – специфические возможности более полного использования трудовыми коллективами и иными субъектами трудовой деятельности своего социального и трудового потенциала за счет социальных факторов повышения трудовой активности, которые в определенное время не используются по причинам, зависящим от самого социального субъекта труда.

РУКОВОДИТЕЛЬ – личность, наделенная социальными институтами, трудовыми коллективами полномочиями власти; формальный лидер коллектива, который имеет соответствующие права и обязанности и выполняет функции регулирования и влияния на группу, коллектив, ему подчиненный.

СЛУЖБА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ – структурное подразделение предприятия, в которое входят специалисты в области социологии, психологии, профориентации и т. п. Цель С. с. р. заключается в разработке и реализации средств, направленных на использование социально-психологических факторов повышения эффективности производства, управление

социальными процессами, всестороннее развитие личности работника.

СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ – социальный механизм включения индивида, социальной группы в определенный контекст социальной действительности, выбора им способа, направленности и активности своего участия в экономической, трудовой деятельности с учетом как собственных физических и интеллектуальных возможностей, профессии, уровня квалификации, социального статуса и положения (для групп), так и требований, предъявляемых к их деятельности трудовым коллективом, организацией, обществом.

СОЦИАЛЬНАЯ РЕГУЛЯЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ – это такой тип регуляции, с помощью которого воздействие на социальные процессы и отношения и поведение индивидов и групп, которые они определяют, осуществляется через индивидуально-личностное и индивидуально-групповое статусное нормирование, а также благодаря воздействию на это поведение социальных институтов через систему социального контроля.

СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ – процесс целенаправленного воздействия на социальный объект с целью получения запрограммированного результата. Объектом социальной технологии выступают люди, их взаимодействие, малые и большие социальные группы, социальные институты и организации.

СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ – система взаимообусловленных социальных действий, при которой действия одного субъекта, индивида, одновременно являются причиной и следствием ответных действий других.

СОЦИАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ – устойчивая система связей и взаимодействие индивидов, социальных групп, регулируемая исторически сложившимися в обществе социальными институтами посредством трех групп социальных регуляторов: социальной структуры, типа культуры, системы управления.

СОЦИАЛЬНЫЙ ТИП РАБОТНИКА – определенный, фиксированный набор социальных качеств, проявляющихся в социально-трудовом поведении и социально-экономическом

сознании индивида, т.е. комплекс интериоризированных социальных установок, ценностей, мотивов, ориентаций, регулирующих трудовое поведение работника.

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ – специальная социологическая теория, которая изучает социальные механизмы управления всеми сферами общественной жизни, а также комплекс проблем социального управления, т. е. закономерности, формы и методы целенаправленного воздействия на все сферы социальной жизни общества (социальные общности, отношения, процессы, институты).

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА – совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью реализации соответствующих управленческих функций. С. р. характеризует индивидуальность руководителя и формируется под влиянием множества объективных и субъективных факторов. Суть С. р. заключается в использовании системы *методов управления*, которые зависят от особенностей руководителя. Выделяют демократический, либеральный, авторитарный стили руководства.

СТИМУЛ – побуждение личности, направленное на повышение эффективности человеческой деятельности, возникающее в результате взаимодействия внутреннего мира личности и внешних воздействий, которые включаются в систему нравственных отношений личности, где они опосредуются сознанием и приобретают личностный смысл.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА – средство прямого и опосредованного воздействия на трудовое поведение социальных субъектов труда (индивидов, социальных групп, трудовых коллективов) путем поощрения в широком смысле слова их трудовых усилий через мотивацию, социальную регуляцию их поведения.

ТРУДОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ – разновидность социального поведения, комплекс целенаправленных индивидуальных и групповых действий, которые определяют, во-первых, направленность и, во-вторых, интенсивность реализации *человеческого фактора* в процессе *трудовой деятельности*.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ – эмоционально окрашенное состояние сбалансированности требований (запросов), которые работник предъявляет к условиям, характеру и содержанию труда, и его субъективной оценки возможностей реализации этих запросов.

УПРАВЛЕНИЕ – это особый вид профессиональной деятельности, который не только сводится к достижению целей системы, организации, но и представляет собой средство поддержания целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального функционирования и развития.

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЕ – сознательное, целенаправленное воздействие на социальные системы, институты, отношения, процессы с целью их регулирования, приведения направления и темпов их функционирования и развития в соответствие с действием объективных социальных законов. Содержание У. с. в сфере трудовых организаций заключается в формировании критериев и показателей социального развития объекта; выделение в нем актуальных, требующих решения социальных проблем; разработке и применении методов эффективного решения их с целью достижения планируемых в процессе управления состояний и параметров социальных институтов, отношений и процессов.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ – одно из важнейших направлений *социоинженерной деятельности*, вид профессиональной деятельности по совершенствованию управления, главной задачей которой выступает помощь органам управления и отдельным менеджерам, руководителям разного уровня в решении разнообразных проблем социального управления объектами (предприятиями, организациями, городами, регионами и т. п.).

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – это формально зафиксированный проект тех или иных изменений в деятельности социального института, организации. В функциональном плане процесс управления есть процесс подготовки, принятия и реализации У. р.

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ – специфический вид деятельности, который выражает направление или стадию целенаправленного влияния на связи и отношения людей в процессе их совместной организованной деятельности. Управленческие функции – важный компонент системы управления. Чтобы добиться определенной цели, выполнить какое-либо задание, необходимо четко представлять, какой ожидается результат, как организовать дело, какие механизмы поощрения задействовать в этом процессе, как контролировать выполнение. Именно эти действия и являются основными функциями управления.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ – процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах, качестве социальных связей, исходя из реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР – исторически сложившаяся в данном обществе совокупность основных социальных качеств (характеристик) людей – их ценностных ориентаций, нравственных принципов, норм поведения в сфере труда, досуга, потребления, жизненных планов, уровня знаний и информированности, установок и представлений о лично значимых элементах социальной жизни (социальной справедливости, правах и свободах личности и т. д.). Иными словами, в наиболее широком смысле слова это характеристика наиболее типичного, исторически сложившегося и функционирующего в данном обществе типа личности. В более узком значении: Ч. ф. понимается как обозначение всей совокупности свойств работника как социальной категории (квалификация, мотивы поведения, интересы, сознание, культура и т. п.). Наконец, понятие Ч. ф. применяют для обозначения социально активного элемента

общественной жизни, в том числе – в сфере трудовой деятельности. В этом плане Ч. ф. выступает как ведущий фактор, стимулирующий *трудовую активность*.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ – важнейшие элементы хозяйственного механизма, ориентированные на получение оптимальных результатов от производственной и предпринимательской деятельности при наименьших затратах ресурсов (надбавки и скидки с цены, различные формы материального вознаграждения работников и др.).

ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК МЕТОД – процедура получения первичной социологической информации, сущность которой состоит в опросе специально отобранных экспертов-специалистов относительно состояния и специфики развития социальных институтов, социально-трудовых отношений и процессов.

ЭФФЕКТ СОЦИАЛЬНЫЙ – интегративная результативность социальных действий, связей и отношений, функционирования и развития социальных систем, которая определяет наступление качественных изменений в разных сферах жизни общества и в первую очередь в его социальной сфере.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ МЫСЛИ	5
1. Становление и развитие практики управления	5
2. Классическая школа управления	7
3. Неоклассическая школа управления	11
4. Школы управления информационного периода	12
5. Вклад социологии в развитие теории управления	14
2. СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК СПЕЦИАЛЬНАЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ	18
1. История становления и развития социологии управления	18
2. Социология управления в системе социологического знания	24
3. Объект и предмет социологии управления, ее задачи и функции	27
4. Современные проблемы развития социологии управления	30
3. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ..	34
1. Особенности управленческой деятельности и ее функции. Виды управления	34
2. Методология управленческой деятельности	40
3. Современные подходы в управлении: процессный, системный, ситуационный	42
4. СТИЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	47
1. Понятие стиля управления и его составляющие	47
2. Основные стили управления	51
3. Методы управления	53
4. Мотивация и стимулирование в управлении	59
5. СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	71
1. Руководитель как субъект управленческой деятельности	71

2. Основные роли современного руководителя	80
3. Мотивация деятельности субъекта управления	86
4. Современный персонал в системе управленческих взаимодействий	89
5. Гендерные аспекты управленческой деятельности	93
6. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	101
1. Сущность и содержание управленческого решения. Социальный характер управленческого решения	101
2. Классификация управленческих решений	104
3. Процесс выработки и реализации управленческих решений как социальная технология	107
4. Методы и формы выработки управленческих решений	110
5. Характеристика эффективности управленческих решений	114
6. Социальный характер управленческого решения	115
7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	118
1. Понятие и виды информации, используемой в управлении	118
2. Требования к управленческой информации	122
3. Влияние информационных технологий на систему управления	124
8. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ	129
1. Понятие и содержание управленческой культуры	129
2. Культура личности руководителя	132
3. Роль управленческой культуры в современном управлении	136
9. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	140
1. Антикризисное управление как потребность современного общества	140
2. Управление конфликтами	145

3. Управление талантами как инновационная стратегия управления	151
4. Управление инновациями	157
10. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	173
1. Понятие «эффективность управления»	173
2. Оценка результатов управленческой деятельности	175
3. Факторы и условия эффективности управления	179
4. Критерии оценки эффективности управления	181
5. Методы оценки эффективности управления	184
11. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	190
1. Сущность управленческого консультирования	190
2. Становление управленческого консультирования как профессионального вида деятельности	192
3. Основные принципы и методы управленческого консультирования	194
4. Основные этапы управленческого консультирования в организации	197
5. Классификация консалтинговых услуг	200
6. Зарубежный опыт управленческого консультирования	202
7. Управленческое консультирование в Украине	204
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	212
ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ	217
СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ	219

Навчальне видання

ЗВЕРКО Тамара Василівна
МИХАЙЛЬОВА Катерина Геннадіївна
УСІК Олена Юріївна

СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Підручник

(російською мовою)

В авторській редакції
Комп'ютерне верстання *І. С. Кордюк*
Комп'ютерний набір *Т. В.Зверко, О. Ю. Усік*
Художник *М. А. Дмитренкова*

Підписано до друку 19.02.2017. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 13,72. Обл.-вид. арк. 11,09.
Тираж 300 пр. Зам. №

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.