

Министерство образования Российской Федерации

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТИХООКЕАНСКИЙ ИНСТИТУТ  
ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ



**О.В. Заяц**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ, АДМИНИСТРИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ**

ВЛАДИВОСТОК

Издательство Дальневосточного университета

2004

# О Г Л А В Л Е Н И Е

<b>РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА .....</b>	<b>5</b>
<b>АННОТАЦИЯ .....</b>	<b>9</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>9</b>
<b>МОДУЛЬ 1. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>10</b>
Глава 1.1. Подходы на основе выделения различных школ .....	10
1.1.1. Школа научного управления .....	10
1.1.2. Классическая или административная школа .....	11
1.1.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук .....	12
1.1.4. Наука управления или количественный подход .....	13
Вопросы для самоконтроля:.....	13
Глава 1.2. Различные подходы к управлению .....	13
1.2.1. Процессный подход к управлению .....	13
1.2.2. Системный подход к управлению .....	14
1.2.3. Ситуационный подход к управлению .....	14
Вопросы для самоконтроля:.....	15
<b>МОДУЛЬ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ .....</b>	<b>15</b>
Глава 2.1. Организация как социальная система .....	15
2.1.1. Понятие и значение организации .....	15
2.1.2. Характеристики организаций .....	17
2.1.3. Внутренняя среда организации .....	18
2.1.4. Внешняя среда организации .....	21
Вопросы для самоконтроля:.....	25
Глава 2.2. Коммуникационный процесс и управленческие решения .....	26
2.2.1. Значение информации. Виды коммуникаций и этапы коммуникационного процесса .....	26
2.2.2. Межличностные и организационные коммуникации .....	29
2.2.3. Коммуникации в социальной работе .....	31
2.2.4. Понятие и классификация управленческих решений .....	37
2.2.5. Требования к управленческим решениям .....	38
2.2.6. Подходы к принятию решений .....	39
Вопросы для самоконтроля:.....	42
<b>МОДУЛЬ 3. УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ.....</b>	<b>42</b>
Глава 3.1. Понятие управления в социальной работе .....	42
3.1.1. Управление и уровни управления .....	42
3.1.2. Понятия управления, объекта, субъекта в управлении социальной работой .....	43
3.1.3. Министерство здравоохранения и социального развития .....	44
3.1.4. Управление социальной защиты населения администрации Приморского края .....	45
3.1.5. Деятельность отдела социальной защиты населения .....	52
Вопросы для самоконтроля:.....	56
Глава 3.2. Планирование как функция управления .....	56
3.2.1. Сущность функции планирования .....	56
3.2.2. Этапы стратегического планирования .....	57
3.2.3. Программно-целевое управление .....	60
Вопросы для самоконтроля:.....	61
Глава 3.3. Организация как функция управления .....	61
3. 3. 1. Понятие организационной деятельности .....	61
3.3.2. Нормы управляемости .....	62
3.3.3. Взаимоотношения полномочий .....	63
3. 3. 4. Построение организации .....	65
Вопросы для самоконтроля:.....	69
Глава 3.4. Мотивация как функция управления .....	70
3.4.1. Основные понятия .....	70
3.4.2. Содержательные теории мотивации .....	70
3.4.3. Процессуальные теории мотивации .....	72
3. 4. 4. Формы признания и оценки результатов труда .....	74
Вопросы для самоконтроля:.....	80
Глава 3.5. Контроль как функция управления .....	80
3.5.1. Понятие и виды управленческого контроля .....	80

3. 5. 2. Этапы процесса контроля .....	81
3.5.3. Контроль в социальной работе.....	82
Вопросы для самоконтроля:.....	86
ГЛАВА 3.6. ЛИДЕРСТВО, ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ.....	86
3.6.1. Группы и значение неформальных организаций .....	86
3.6.2. Формы власти и влияния .....	91
Вопросы для самоконтроля:.....	94
ГЛАВА 3.7. ЛИЧНОСТЬ И АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	94
3.7.1. Направления изучения образа руководителя .....	94
3.7.2. Поведенческое направление .....	96
3.7.3. Ситуационное направление .....	100
Вопросы для самоконтроля:.....	102
<b>МОДУЛЬ 4. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ.....</b>	<b>102</b>
ГЛАВА 4.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ .....	102
4.1.1. Формирование трудовых ресурсов .....	102
4.1.2. Развитие трудовых ресурсов .....	105
Вопросы для самоконтроля:.....	107
ГЛАВА 4.2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	108
4.2.1. Административные методы.....	108
4.2.2. Экономические методы .....	109
4.2.3. Социально-психологические методы .....	110
Вопросы для самоконтроля:.....	110
ГЛАВА 4.3. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ .....	110
4.3.1. Подготовка и оформление управленческих документов .....	110
4.3.2. Распорядительные документы .....	115
4.3.3. Организационные документы .....	119
4.3.4. Информационно-справочные документы .....	120
4.3.5. Организация работы с документами.....	122
Вопросы для самоконтроля:.....	125
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>125</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>129</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>130</b>
Приложение 1 .....	130
Приложение 2 .....	137
Приложение 3 .....	142

# **РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА**

Дисциплины

**Организация, управление, администрирование в социальной работе**

специальность: *350500 социальная работа*

факультет психологии и социальной работы

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Программа курса «Организация, управление, администрирование в социальной работе» составлена в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта профессионального высшего образования по специальности социальная работа.

Цель курса – ознакомить студентов с основами менеджмента, показать роль различных школ, теорий социального управления, организационных структур социальных служб, осветить функции управления социальной работой на разных уровнях, методы администрирования, сформировать знания в области управления персоналом.

Овладение теорией, методологией и механизмом социального управления позволит будущим специалистам по социальной работе вести организационно-управленческую и административную работу в различных организациях системы социальной защиты населения.

По завершению программы обучения дисциплине студент должен:

1. овладеть системой знаний по основам менеджмента;
2. знать функции социального управления, принципы построения и функционирования социальной организации, мотивационные теории трудовой деятельности;
3. уметь применять известные стили руководства в соответствующей ситуации, методы разрешения конфликтов;
4. уметь организовывать и координировать социальную работу с различными категориями граждан;
5. уметь управлять трудовыми ресурсами.

## **I. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1. Предмет и значение менеджмента в социальной работе (2 часа)**

Понятие менеджмента. Субъект, объект, система управления в социальном менеджменте.

Менеджмент в социальной работе: понятие, вид социального управления. Значения и научные проблемы менеджмента в социальной работе. Предмет науки менеджмента.

Влияние различных школ управления на развитие теории и практики управления. Современные подходы к управлению.

### **2. Организация как социальная система (4 час.)**

Понятие и значение организаций. Организации как системы: открытые и закрытые, простые и сложные. Формальные и неформальные организации. Общие характеристики организаций.

Внутренние переменные организации. Цели, структура, задачи, технологии, трудовые ресурсы. Взаимосвязанность внутренних переменных. Системная модель внутренних переменных.

Внешняя среда социальной организации. Значение и определение внешней среды. Характеристики внешней среды. Факторы среды прямого воздействия. Факторы среды косвенного воздействия.

### **3. Коммуникации в социальной работе и процесс принятия решений (4 часа)**

Связующие процессы в управлении социальной работой. Понятие, виды коммуникаций. Примеры обмена информацией в организации. Коммуникационный процесс, его элементы и этапы. Межличностные и организационные коммуникации. Совершенство коммуникаций в организациях. Коммуникации в социальной работе. Установление взаимопонимания. Изучение проблемы и ожидаемых результатов. Определение целей оказания социальной помощи.

Организационные решения и их виды. Подходы к принятию решений. Рациональное решение проблем. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Этапы научного метода принятия решений. Необходимость моделирования, типы моделей, этапы моделирования, методы принятия решений и прогнозирования. Внедрение социальных проектов и программ в системе социальной работы.

#### **4. Управление социальной работой (10 час.)**

Управление: понятие и уровни. Управление в системе социальной работы на различных уровнях. Особенности менеджмента в организациях, учреждениях и службах социальной работы.

Общие функции управления. Планирование: миссия социальной организации, выбор и значение миссии. Цели социальной организации и их характеристики. Влияние внешней среды. Сильные и слабые стороны организации. Стратегические альтернативы и выбор. Реализация и оценка стратегического плана. Программно-целевое управление социальной работой.

Понятие организационной деятельности. Организация: делегирование, ответственность, полномочия. Нормы управляемости. Линейные и аппаратные полномочия. Централизованные, децентрализованные организации. Этапы организационного проектирования. Типы организационных структур в социальной работе. Организационная культура и этические ценности.

Мотивация трудовой деятельности работников: понятия и теории мотивации. Мотивация труда социальных работников. Формы признания и оценки труда работников. Система оценки и оплаты труда социальных работников.

Контроль, его виды. Процесс и этапы контроля. Поведенческие аспекты и характеристики эффективного контроля. Регулирование, наблюдение и контроль в социальной работе.

#### **5. Управление неформальной группой, стили руководства (6 час.)**

Значение групп. Неформальные организации и их характеристики. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность групп.

Формы власти и влияния. Методы управления. Направления изучения образа руководителя. Поведенческое направление: традиционная классификация стилей и классификация стилей по степени сосредоточения внимания на производстве и персонале. Адаптивное руководство.

#### **6. Управление персоналом (6 час.)**

Система управления персоналом. Формирование трудовых ресурсов. Развитие трудовых ресурсов.

Кадры социальной работы. Кадровый менеджмент. Системный подход к развитию персонала в социальной сфере. Аттестация социальных работников.

#### **7. Администрирование в социальной работе (2 часа)**

Информационные системы и технологии в процессе управления социальной работой. Технология и организация делопроизводства в учреждениях социальной сферы.

Подготовка и оформление управленческих документов. Распорядительные и организационные документы. Информационно-справочные документы. Организация работы с документами.

### **II. СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ (17 час.)**

1. Становление и развитие научного менеджмента.
2. Организация как социальная система.
3. Коммуникационный процесс и управленческие решения в социальной работе.
4. Управление социальной работой. Функции планирования и организации.
5. Управление социальной работой. Мотивация труда социальных работников и контроль.
6. Управление неформальными организациями. Формы власти и влияния. Изучение образа руководителя.
7. Управление персоналом.

8. Администрирование в социальной работе.

На семинарских занятиях студентам предлагается выполнить задания в тестовой форме и принять участие в деловых играх.

**Задания в тестовой форме по темам**

1. Организация как социальная система.
2. Коммуникации в социальной работе и процесс принятия решений.
3. Управление социальной работой.
4. Влияние групп, стили руководства.
5. Управление персоналом.

**III. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ (111 час.)**

1. Изучение учебной, научной и научно-популярной литературы по менеджменту.
2. Подготовка сообщений.

**IV. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Понятие менеджмента и система социального управления.
2. Менеджмент в социальной работе и его значения.
3. Подходы к управлению на основе выделения различных школ.
4. Процессный подход к управлению.
5. Системный и ситуационный подходы к управлению.
6. Общие характеристики организаций.
7. Уровни управления и управление социальной работой.
8. Внутренние переменные организации и их взаимосвязь.
9. Влияние внешней среды на организацию.
10. Коммуникационный процесс.
11. Межличностные и организационные коммуникации.
12. Коммуникации в социальной работе.
13. Социальная ответственность организаций.
14. Понятие и классификация управленческих решений.
15. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
16. Подходы к принятию решений.
17. Моделирование и прогнозирование.
18. Этапы стратегического планирования социальной работы.
19. Нормы управляемости.
20. Взаимоотношение полномочий.
21. Построение организаций. Типы организационных структур. Организационные структуры в социальной работе.
22. Содержательные теории мотивации.
23. Процессуальные теории мотивации.
24. Мотивация труда социальных работников.
25. Формы признания и оценка труда.
26. Система оценки и оплаты труда социальных работников.
27. Виды и этапы процесса контроля.
28. Понятие группы и ее характеристики.
29. Неформальные организации и управление ими.
30. Формы власти и влияния.
31. Методы управления.
32. Ролевое и личностное направление изучения образа руководителя.
33. Традиционная классификация стилей управления.

34. Классификация стилей управления по степени сосредоточения внимания руководителя на производстве и персонале.
35. Ситуационное направление изучения образа руководителя.
36. Формирование трудовых ресурсов.
37. Развитие трудовых ресурсов.
38. Информационное обеспечение социального управления.
39. Практическое применение различных информационных технологий в системе социальной защиты инвалидов.
40. Подготовка и оформление управленческих и информационно-справочных документов.

## **V. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### *Основная*

1. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм - ЕВРОЗНАК, 2002.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. МГУ, 1995.
3. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. М., 1994.
4. Менеджмент социальной работы: Учебное пособие /Под ред. Е. И. Комарова и А. И. Войтенко. – М.: Владос, 1999.
5. Социальный менеджмент: Учебник /Под ред. Д.В.Валового. М.,1999.
6. Социальный менеджмент: Учебник /Под ред.С. Д. Ильенковой. М., 1998.
7. Управление персоналом: Учебник /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 1998.

### *Дополнительная*

1. Брасс А. А. Основы менеджмента. – Минск, 1999.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер, 1991.
3. Зигерт В.,Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
4. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично,1990.
5. Кравченко А. И. История менеджмента. Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2000.
6. Планкетт Л., Хейль Г. Выработка и принятие решений,1984.
7. Питерс Т., Уотермен В. поисках эффективного управления, 1986.
8. Савинов А. Н., Зарембо Т. Ф. Организация работы органов социальной защиты: Учебное пособие. – М.: Мастерство: Высшая школа, 2001.

### **Методические указания**

1. Студенту необходимо изучить материал учебника по главам и ответить на поставленные вопросы для самоконтроля.
2. Для получения оценки по данной дисциплине необходимо решить тест, включающий 50 заданий.
3. Критерии оценивания: 80-100 % правильных ответов - отлично; 70-79 % - хорошо; 60-69% - удовлетворительно.
4. Студент может получить консультацию по E-mail: zov23@mail.ru.

## **Аннотация**

В учебном пособии рассматриваются становление и развитие научного менеджмента, организации, учреждения социальной защиты (социальные службы) как социальные системы, коммуникационный процесс и управленческие решения как связующие процессы функций управления в социальной работе. Уделяется внимание общим функциям управления в социальной работе, рассматриваются формы власти и влияния, стили управления, методы администрирования.

Основные аспекты менеджмента – организация, управление и администрирование в социальной работе представляют собой содержание учебной дисциплины «Организация, управление и администрирование в социальной работе», которая является составной частью государственного стандарта и учебных планов подготовки (и повышению) кадров системы социальной защиты населения.

Учебное пособие «Организация, управление и администрирование в социальной работе» рассчитано на студентов, обучающихся по специальности «социальная работа».

В учебном пособии приводится методический материал, способствующий освоению учебного курса: лекции, вопросы для самоконтроля, глоссарий, тестовые задания, список основной и дополнительной литературы, методические указания для студентов.

## **Введение**

Программа курса «Организация, управление и администрирование в социальной работе» составлена в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта профессионального высшего образования по специальности социальная работа.

Цель курса – ознакомить студентов с основами менеджмента, показать роль различных школ, теорий социального управления, организационных структур социальных служб, осветить функции управления социальной работой на разных уровнях, методы администрирования, сформировать знания в области управления персоналом.

Овладение теорией, методологией и механизмом социального управления позволит будущим специалистам по социальной работе вести организационно-управленческую и административную работу в различных организациях системы социальной защиты населения.

По завершению программы обучения дисциплине студент должен:

1. овладеть системой знаний по основам менеджмента;
2. знать функции социального управления, принципы построения и функционирования социальной организации, мотивационные теории трудовой деятельности;
3. уметь применять известные стили руководства в соответствующей ситуации, методы разрешения конфликтов;
4. уметь организовывать и координировать социальную работу с различными категориями граждан;
5. уметь управлять трудовыми ресурсами.



## Модуль 1. Становление и развитие научного менеджмента

### Глава 1.1. Подходы на основе выделения различных школ.

Первый научный курс управления, разработанный в 1881 г. американцем Дж. Вартоном, не нашел широкого практического применения и только спустя 35 лет стал использоваться в качестве учебной дисциплины.

В первой половине 20 века получили развитие различные школы управленческой мысли. Представители каждой полагали, что они нашли ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Несмотря на то, что каждая из школ нашла частично правильный ответ на вопросы управления в ограниченных ситуациях, тем не менее, ученые внесли ощутимый вклад в науку менеджмента. Современные организации до сих пор используют некоторые концепции и приемы, предложенные данными школами.

#### **1.1.1. Школа научного управления**

В 1911 г. вышла в свет работа «Принципы управления» Ф.У.Тейлора, который по праву считается основателем теории современного менеджмента и системы научного управления, получивших название «тейлоризм».

Начальной фазой методологии научного управления являются анализ содержания работы и определение ее основных операций. На основе полученной информации рабочие операции изменялись с целью устранения лишних, непродуманных движений и разрабатывались стандартные приемы их выполнения для повышения эффективности работы. Предполагалось, что количество времени, выделяемого на выполнение определенных заданий, должно быть реальным. При этом рабочим предоставлялся небольшой отдых и перерывы в работе. Руководство устанавливало нормы, которые могли быть выполнены, а тем, кто их перевыполнял, платили дополнительно.

Тейлор сделал вывод: главной причиной низкой производительности труда является не совершенность системы стимулирования рабочих. И разработал систему материальных стимулов. По утверждению Тейлора, награда представляет собой тот принцип, которым следует овладеть всякому, кто хочет эффективно управлять человеком, Тейлор доказал, что если внести соответствующие усовершенствования в трудовой процесс и заинтересовать рабочего, то за отведенное время он сделает в 3-4 раза больше, чем в обычных условиях.

Таким образом, концепция научного управления, выдвинутая Тейлором - научное управление - организационная гармония, экономическая и психологическая целесообразность. Тейлор полагал: если труд во всех звеньях и участках производства организован на научной основе, т. е. на рабочем месте имеется все необходимое, применяются рациональные методы и приемы труда, установлены достаточно высокие нормы, то рабочее время будет употребляться с наибольшей пользой. Отсюда вытекает важнейшее следствие - повысить эффективность производства можно, лишь решая двудединую задачу разработки технико-организационных и социально-психологических методов управления. Управление стали рассматривать как самостоятельную область научных исследований.

Тейлор ввел в организацию управления два новых отдела:

1) плановое бюро занимается планирование – координацией заданий, снабжением рабочих документацией, инструментами, сырьем;

2) отдел кадров проделявает то же самое, но только с людьми.

Тейлор обнаружил «работу с прохладцей» (РСП) эмпирическим путем. Феномен РСП тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии начальника они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Современные социологи называют этот феномен **рестрикционизмом**.

Тейлоризм получил развитие в трудах Г. Гантта, Ф. И Д. Гилбрет, Г. Эмерсона, Г.Форда и др. Американский инженер Генри Гантт (1861-1919 г.г.) изучал уже не отдельные операции и движения, а производительный процесс в целом. Он объяснял низкую производительность тем, что задачи и методы решения производственных процессов формулируются на основе сделанного ранее, или уже признанного мнения, как выполнять работу. Гантт поставил цель усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формирования задач и определения форм материального и морального стимулирования. Он также разработал систему плановых графиков, которые позволяют осуществлять контроль запланированного ранее, и составлять календарные планы на будущее. Гантт уделил внимание так же на систему заработной платы: ввел элементы повременной и сдельной форм оплаты. Он выдавал премии не только рабочим-рационализаторам, но

и их непосредственным руководителям, если те поощряли рабочих вносить предложения. Основной принцип: побудить интерес в человеке научиться большему, чем может дать ему инструкция. Преимущество метода Гантта – в налаженной системе вознаграждений инноваций, недостаток состоял в том, что при его системе не предусматривалось обучение рабочих делать рацпредложения. Следует отметить, что Гантт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора и высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности,

Значительный вклад в развитие менеджмента внесли супруги Гилбрет, которые в 20 годы прошлого столетия были активными сторонниками научного управления и искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Примером является сокращение числа движений каменщиков с 18 до 5, предложенное Френком Гилбретом, в результате чего производительность каменщиков возросла в несколько раз. Он высказал такую мысль: « В мире нет больших потерь, чем потери от бесполезных, плохо скоординированных и непроизводительных движений». Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследований движений работников, что позволило ему разработать так называемые самокарты., т. е карты цикла одновременно выполняемых микро движений.

Одним из видных последователей Тейлора является известный американский ученый Г. Эмерсон (1853-1931 г.). В 1912 г. вышла книга «Двенадцать принципов производительности». В этой работе он сформулировал широко известные в настоящее время 12 принципов управления, обеспечивающих рост производительности труда:

- 1) отчетливо поставленные идеалы или цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) использование компетентных консультаций;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчеризация;
- 8) наличие норм и расписаний;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование производственных и управленческих операций;
- 11) наличие стандартных инструкций;
- 12) вознаграждение за производительность.

Итак, Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

### ***1.1.2. Классическая или административная школа***

Создателем классического (административного) менеджмента является Анри Файоль (1825-1925 г.г.). Файоль намеренно употребляет термин «администрирование» вместо «менеджмент». У него администрирование образует лишь одну из шести функций управления и по степени важности стоит после пяти других. Администрирование воздействует только на коллектив предприятия, не оказывая никакого влияния на материальные и экономические факторы производства. В теории администрирования Файоля две части. Первая связана с пониманием функций управления, вторая – с пониманием его принципов. У Файоля функция определяет сферу деятельности, ответственности и компетенции управленца. Она отвечает на вопрос, что делает руководитель. Напротив. Принцип отвечает на вопрос, как руководитель делает это. Целью административного менеджмента было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация, несомненно, достигнет успеха. Принципы управления - это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие, требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Принципы больше направлены на поведение людей.

Файоль сформулировал 14 принципов управления:

- 1) разделение труда – специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского;
- 2) власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой;
- 3) дисциплина - уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения;

- 4) единоначалие обеспечивает единство точки зрения, действия и распорядительства;
- 5) единство руководства - виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться одним планом;
- 6) подчинение частных интересов общим - интересы служащего или группы не должны ставиться выше интересов предприятия;
- 7) вознаграждение - методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам, и руководителям;
- 8) централизация - степень концентрации или рассредоточения власти;
- 9) скалярная цепь - т.е. «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга;
- 10) порядок - т.е. «всему (или каждому) должно быть свое место, и все (каждый) на своем месте»;
- 11) справедливость - лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться, уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным;
- 12) стабильность рабочего места для персонала - излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной и следствием плохого управления;
- 13) инициатива - предоставлять подчиненным возможность проявить личную инициативу;
- 14) корпоративный дух – т. е. в единении сила.

Файоль подчеркивал, что эти принципы надо применять с учетом специфики организации и конкретных условий, отмечая, что система принципов никогда не может быть завершена, количество принципов управления не ограничено.

Файоль выделил такие функции управления: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. По его мнению, они производятся на любом предприятии и являются взаимосвязанными.

Различие между функциями и принципами в следующем. Функции – обязательные элементы управленческого процесса. Отсутствие одного ведет к нарушению всей технологии управления. Принципы воплощают субъективный опыт руководителя, они не жестко связаны между собой, поэтому могут заменяться, дополняться или трансформироваться в зависимости от конкретной ситуации.

Файоль придавал наибольшее значение таким качествам руководителя, как компетентность и наличие знаний. Он поставил вопрос о необходимости выделения собственно управленческой деятельности в особый объект исследования.

Таким образом, заслуга представителей классической (административной) школы в теории управления состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления, многие из которых до сих пор полезны.

### ***1.1.3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук***

Большой интерес к исследованиям психологических аспектов менеджмента отмечается в работах американки Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933 г.г.), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. В своей книге «Новое государство» Фоллетт выдвинула идею гармонии труда, и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Она считала, что руководитель должен управлять в соответствии с ситуацией, а не с тем, что предписано функцией управления. С ее точки зрения, конфликт в трудовых коллективах при некоторых условиях может быть и конструктивным.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит Элтону Мэйо (1880-1949), который провел ряд экспериментов, получивших название «Хоторнские эксперименты», подтвердил открытый Тейлором в 1882 г. феномен «работы с прохладцей». Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым, сильным из которых, по его мнению, является стремление человека к постоянной связи со своими коллегами по работе. Искусство общения с людьми, как отмечал Мэйо, должно стать главным критерием отбора руководителей, особенно на техническом уровне.

«Хоторнские эксперименты» положили начало исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду, подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации. Мэйо назвал конечную причину работы с прохладцей: принуждение трудиться хуже, испытываемое работником со стороны собственных товарищей.

Суть человеческих отношений характеризуют так называемые заповеди руководителя - предписания, нормы, правила, которым должен следовать руководитель в своей практической

деятельности. В деятельности сегодняшнего руководителя преобладают социально-экономические и психологические методы управления над традиционными административными. То есть *руководитель*, должен учитывать человеческий фактор. В психологии - личность, группа, коллектив, общество, включенные: в управленческую систему. В более конкретном понимании - это внутренний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т.д. Согласно современной доктрине менеджмента в системе управления имеют значение 3 главных фактора: люди, финансы и техника. Преобладающим среди них является человеческий фактор (отношения между людьми).

Примерно с конца 50 гг. прошлого века школа человеческих отношений трансформировалась в школу «поведенческих наук», или бихевиористскую, главным принципом, которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. В общих чертах главной целью данной школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Наиболее крупные представители этого направления: Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, А. Маслоу изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организации и лидерства.

#### **1.1.4. Наука управления или количественный подход**

Наука управления или количественный подход по своей сути - применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель - это форма представления реальности, облегчающая понимание сложностей реальности.

Во второй половине 20 века в управлении сложились и получили большое распространение, такие подходы к управлению, как процессный (с конца 50 гг.), системный (с середины 70 гг.) и ситуационный (80 гг.).

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Кто является основателем теории современного менеджмента и системы научного управления?
2. Опишите вклад представителей школы научного управления.
3. Перечислите принципы, сформулированные Эмерсоном.
4. В чем заключается заслуга Тейлора и его современников?
5. Назовите цель классического или административного менеджмента.
6. Вклад Файоля в теорию управления.
7. Назовите представителей школы человеческих отношений и бихевиористской школы и опишите их вклад в теорию управления.
8. Раскройте суть науки управления или количественного подхода.

## **Глава 1.2. Различные подходы к управлению**

### **1.2.1. Процессный подход к управлению**

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

Руководитель обязан последовательно выполнять такие функции. Эти функции в настоящее время принято считать общими и применимыми ко всем организациям: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти четыре функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность.

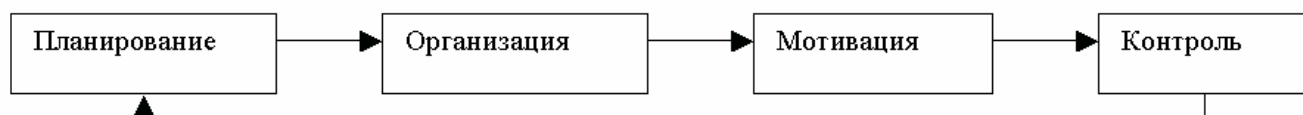


Рис. 1. Управление как процесс

Планирование - эта функция предполагает решение о том, какими должны быть цели организации, и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Выполняя функцию планирования, руководство устанавливает основные направления усилий и принятия решений, которые, в свою очередь, обеспечат единство целей для всех членов организации.

Организация - организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания (например, оказание услуг престарелым и инвалидам по системе социального обслуживания.) Другим важным аспектом функции организации, является определение, кто именно будет выполнять каждое конкретное задание.

Мотивация. Задача этой функции, заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы эффективно мотивировать своих работников, руководителю следует определить, каковы потребности у его работников и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Руководитель планирует достигнуть цели в определенное время. За этот период многое может измениться, как в самой организации, так и вне ее, также люди могут совершить ошибку. Руководство должно оказаться способным найти и исправить отклонение от первоначального плана, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб. Может возникнуть ситуация, которая повлечет изменение планов организации. Вот поэтому стрелка, исходящая от контроля, идет к планированию (рис. 1). Это подтверждает, что процесс управления представляет собой процесс взаимосвязанных функций управления.

Функции управления, имеют две, общих характеристики: все они требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация.

### ***1.2.2. Системный подход к управлению***

**Системный** подход рассматривает все процессы и явления в виде определенных целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями.

Все системы имеют устойчивую внутреннюю структуру, и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем). Системы подразделяются на закрытые и открытые. Закрытые системы функционируют независимо от изменений внешней среды, а открытые связаны с внешним миром. Все организации являются открытыми системами. Простая система ориентирована на достижение одной цели. Сложная система стремится к: достижению нескольких взаимосвязанных целей. Управление системой будет эффективным, если в процессе преобразований внутри организации соотношение количества и качества потребляемых ресурсов на выходе-входе будет увеличиваться.

В настоящее время системный подход можно считать универсальной **методологией** менеджмента, суть которой - формирование, образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды организации. Сущность системного подхода к управлению — мысленный охват всех явлений как единого целого, их объективная оценка, обеспечение развития всей системы с учетом внутренних переменных организации, предвидение положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений

### ***1.2.3. Ситуационный подход к управлению***

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

Методологию ситуационного подхода рассматривают как 4 шаговый процесс.

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

- 2) руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции;
- 3) руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию;
- 4) руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы отрицательный наименьший эффект.

Успех ситуационного подхода зависит от 3 шага, т.е. от того правильно ли руководитель определил какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

Если руководитель правильно проанализировал ситуацию, тогда не нужно будет ему прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Как рассматривается управление при процессном подходе?
2. Опишите управление как процесс.
3. Что в настоящее время считается универсальной методологией менеджмента?
4. Раскройте сущность системного подхода.
5. Приведите методологию ситуационного подхода.

## **Модуль 2. Организация в социальной работе**

### **Глава 2.1. Организация как социальная система.**

#### ***2.1.1. Понятие и значение организации***

Наиболее распространенным видом социальных систем, которые формируются и сознательно создаются людьми в процессе своей жизнедеятельности, являются хозяйственные и общественные организации.

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий организационной науки. Организация (с латинского – сообщаю стройный вид, устраиваю) – это разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил. Организации – это государственные учреждения, фирмы, общественные организации. Организация это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не может существовать без общества и общество не может существовать без организаций, которые оно создает ради своего существования. Но, являясь самостоятельной подсистемой общества, организация имеет свои характеристики, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет обществу определенные требования.

Определение Честера Барнарда (30-40 годы XX века): организация – это группа людей, состоящая из двух или более людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Ричард Дафт, профессор по организационной теории предлагает следующее определение: организация – это социальная целостность, которая направлена на некоторую цель, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организация существует, когда люди взаимодействуют для того, чтобы достичь цели. Современные тенденции в теории управления подчеркивают важность человеческих ресурсов, и большинство новых подходов основано на предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся вместе для достижения общей цели.

Как известно, социальная работа достаточно новое направление практической деятельности. В системе социальной защиты населения к середине 90-х годов в России сложился такой вид организации, как социальная служба. В соответствии с ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации» от 10 декабря 1995 года под социальной службой понимают

предприятия и учреждения независимо от форм собственности, предоставляющие социальные услуги, а также граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью по социальному обслуживанию населения без образования юридического лица. Создаются социальные службы следующих организационно-правовых форм: государственные, коммерческие, смешанные, благотворительные, религиозные и общественные.

В целом ими выполняются такие социальные услуги:

1. материальная помощь;
2. помощь на дому;
3. постоянное обслуживание в условиях стационара;
4. предоставление временного приюта;
5. организация дневного пребывания в учреждениях социального обслуживания;
6. консультативная помощь;
7. социальный патронаж семей, детей;
8. социальная реабилитация и адаптация и другие.

Социальные службы создаются различных типов:

центр социального обслуживания населения, социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних, центр социальной помощи семье и детям, дом-интернат для ветеранов, детский дом, центр реабилитации детей с ограниченными возможностями, центр срочной социальной помощи, реабилитационный центр для лиц без определенного места жительства, социальный приют, кризисный центр, центр экстренной психологической помощи и другие.

В дальнейшем, рассматривая различные аспекты организации, управления и администрирования в социальной работе, мы будем иметь в виду под организацией социальную службу.

Итак, организация будет существовать, если люди будут взаимодействовать для выполнения определенных действий, необходимых для достижения поставленной цели или целей.

Ни одна организация не может существовать без взаимодействия с потребителями производимой продукции или услуг, поставщиками ресурсов, и другими элементами внешней окружающей среды.

Чтобы понять, что такое организация в целом, ее следует рассматривать как **систему**. Система – это набор взаимодействующих элементов, которые получают из окружающей среды некоторые входные данные, трансформируют их и выдают в окружающую среду выходные данные. Необходимость получать из внешнего мира ресурсы и отдавать социальные услуги внешнему миру отражает зависимость от окружающей среды. Наука об организациях определила различия между закрытыми и открытыми системами. Закрытая система не зависит от окружающей среды, она автономна, не взаимодействует с окружающей средой и отделена от нее. Довольно просто управлять закрытой системой, когда окружающая среда стабильна, предсказуема, не вмешивается в дела организации и не создает проблем. Ранние концепции менеджмента (в частности, научный менеджмент) рассматривали организацию в качестве закрытой системы.

Она использует ресурсы внешней среды и предоставляет ей свои ресурсы. Организация постоянно приспосабливается к окружающей среде: она должна находить и приобретать нужные ей ресурсы, воспринимать изменения внешней среды и реагировать на них, поставлять свои услуги окружающей среде, а также контролировать и координировать свою внутреннюю деятельность перед неопределенностью и воздействием изменений факторов внешней среды. Деятельность социальных служб всегда зависит от социальной ситуации и одновременно воздействует на все социальные явления, встречающиеся в нашей стране (безработица, миграция, сиротство, инвалидность, алкоголизм, наркомания, бедность и др.).

Входные данные для организационной системы включают в себя работников (в том числе специалистов по социальной работе и социальных работников), информационные, материальные и финансовые ресурсы. В результате применения различных социальных технологий (технологий социальной работы) эти данные преобразуются в продукцию и услуги для удовлетворения потребностей клиентов. Под социальными услугами понимают действия по оказанию клиенту социальной службы помощи. В свою очередь, клиентом социальной службы является гражданин, находящийся в трудной жизненной ситуации.



## 2.1.2. Характеристики организаций

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

Общие характеристики организаций:

1. *Ресурсы.* К основным ресурсам, используемым организацией относятся: трудовые, финансовые, материальные, технологические и информационные.

2. *Зависимость от внешней среды.* Нет ни одной организации, которая ни взаимодействовала бы с окружающей средой. Организации полностью зависят от внешней среды, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей.

3. *Горизонтальное разделение труда.* Всю имеющуюся работу разделяют на составляющие компоненты. Это обычно называют горизонтальным разделением труда.

4. *Подразделения.* Посредством горизонтального разделения труда образуются подразделения, выполняющие конкретные специфические задания и добывающие конкретные специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами, секторами, службами и др.

5. *Вертикальное разделение труда.* Разделение работы на составляющие части требует координации деятельности. Кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Ричард Дафт характеристики организаций подразделяет на два типа - структурные и контекстные.

Структурные характеристики дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний:

1) *формализованность* - количество письменной документации, используемой организацией. Документация включает в себя инструкции, технические описания, приказы и устав. Эти письменные документы характеризуют деятельность организации. Формализованность часто измеряется с помощью подсчета количества страниц документации, которая используется в организации;

2) *специализация* - показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку. Если **специализация** низкая, то один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют разделением труда;

3) *иерархия власти* - описывает, кто в организации кому подчиняется и ответственность каждого специалиста. Иерархия на структуре организации обозначается вертикальными линиями;

4) *централизация* - если работники, принимающие решения, сосредоточены на верхних уровнях иерархии, то организация централизована; если решения принимаются на более низких уровнях, то организация - децентрализованная;

5) *профессионализм* - уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм обычно измеряется средним количеством лет, потраченных работниками организации на свое образование.

Контекстные характеристики описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует. Они описывают также и внешнюю среду, которая влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики:

1) *размер* - величина организации, т.е. количество людей в ней работающих. Организацию мы рассматриваем как открытую систему, поэтому и количество обслуживаемых лиц будет характеризовать размер организации;

2) *технологии, используемые организацией* - это инструменты, способы действия и производства, с помощью которых организация преобразует входные данные в продукты и услуги, которые она предлагает потребителям;

3) *окружающая среда* - это области деятельности организации, покупатели, поставщики, финансовая среда и правительство;

4) *цели и стратегии* - это задачи организации и соответствующие способы их выполнения;

5) *культура* - набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. Эти основные ценности могут касаться **этики** поведения, требований к работникам, эффективности, обслуживанию клиентов.



Перечисленные структурные и контекстные характеристики могут влиять друг на друга. Эти характеристики представляют собой ценную информацию о существе организации.

### **2.1.3. Внутренняя среда организации**

*Внутренние переменные* - это ситуационные факторы внутри организации. К основным **внутренним переменным**, требующим внимания руководства, относятся: цели, структура, задачи, технология и люди.

1. *Цели* - это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В процессе управления организацией цели выполняют ряд существенных функций. Цели призваны отражать основные направления деятельности организаций и конкретизировать, уточнять их работу относительно каждого этапа их функционирования.

В специальной литературе цели классифицируются по разным основаниям. А. И. Пригожин различает цели-задания, цели-ориентиры, цели-системы.

Цели-задания - объективные требования рынка, планы, поручения, задаваемые организации высшей организационной системой (государством). Например, ставится цель перед региональными управлениями федеральной службы занятости обеспечить поддержку на рынке труда военнослужащим, уволенным в запас.

Цели-ориентиры выражают общие и индивидуальные интересы работников, реализуемые через организацию (получение того или иного вознаграждения, завоевания ведущего места на рынке).

К целям-системам относятся те, которые обеспечивают выживание организации в меняющихся условиях конкуренции и других внешних изменениях.

Общие цели организации определяются коллективно в процессе обсуждения на рабочих встречах высшего руководства организации, руководителей подразделений, а также представителей коллектива и профсоюзов.

У организаций могут быть разнообразные цели, и каждая из них выполняет свою функцию. Одно из основных различий – это различие между официально заявленными целями или стратегической задачей (миссией) организации и оперативными целями, которые организация преследует в своей ежедневной деятельности. Организации, занимающиеся бизнесом, сосредоточены на получении прибыли. Это задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. К некоммерческим организациям относятся организации социальной сферы. Они создаются для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей. Такими целями могут быть: обеспечение социально-бытового обслуживания граждан, проведение профилактической работы безнадзорности несовершеннолетних, реализация права на защиту семьи и детей, охрана здоровья граждан, развитие образования, удовлетворение духовных и материальных потребностей, защита прав, разрешение споров и конфликтов, оказание юридической помощи и др.

Цели подразделений разрабатываются их руководителями с приглашением представителей коллективов. Обычно они являются конкретизацией общих целей и охватывают средне- и краткосрочный период. Специфические цели подразделений могут соответствовать общим целям организации, но одновременно и противоречить друг другу. В связи с этим возникает необходимость их координации и согласования. Например, целью социального приюта является обеспечение временного проживания.

2. *Структура*. Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Подразделения - это функциональная область, т.е. конкретная работа, которую выполняет данное подразделение для организации в целом. Например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов. Структура управления социальной защиты населения администрации г. Владивостока включает несколько функциональных областей, т.е. подразделений, которые обеспечивают социальную защиту населения, проживающего в отдельных районах города.

*Структура организации* — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Когда мы говорим о разделении труда, то мы имеем в виду специализированное разделение труда - закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше

других. Вы должны знать, что во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям.

Вертикальное разделение труда в организации дает **иерархию** управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняется большое количество людей, то это широкая сфера контроля, которая дает плоскую структуру управления. Если каждому руководителю подчиняется мало людей, то это узкая сфера контроля, и в результате получаем многоуровневую структуру организации. Более наглядно это видно на структурах производственных и торговых предприятий.



Рис. 2. Многоуровневая и плоская структура организации

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

- 1) задачи традиционно делятся на 3 категории - это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией;
- 2) частота повторения данной задачи;
- 3) время, необходимое для ее выполнения.

Управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждой работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

4. *Технология* - средство преобразования сырья, будь то люди, информация или физические материалы, в желаемый результат (Чарльз Перроу).

Люис Дэйвис считает, что *технология* - это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

В теории управления известны классификации технологий по Дж. Вудворд и Дж. Томпсону.

Классификация технологий по Вудворд:

- 1) единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- 2) массовое или крупносерийное производство;
- 3) непрерывное производство.

Классификация по Томпсону:

- 1) многозвенные технологии (сборочные линии массового производства);
- 2) посреднические технологии;
- 3) интенсивная технология (специальные приемы, навыки и услуги).

Технологии социальной работы являются частью социальных технологий. Под социальными технологиями понимают совокупность приемов, методов и воздействий решения той или иной социальной проблемы.

Технологии, применяемые в социальной работе, - адаптация, реабилитация, обеспечение, страхование, обслуживание, помощь, поддержка и др.

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

Существует 3 основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- 1) поведение отдельных людей;
- 2) поведение людей в группах;
- 3) характер поведения руководителя (в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей в группе).

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности:

1) способности - у одних людей больше способностей, чем у других, для выполнения такой работы, как набор текста на компьютере, подготовка письменных отчетов, руководство работой других и др. Различия в особенностях частично объясняются наследственностью (интеллектуальные способности, физические данные). Но обычно эти способности приобретаются с опытом. Организация почти всегда пытается использовать различия в способностях при решении вопроса, какую должность, и какую работу будет выполнять конкретный работник;

2) предрасположенность, одаренность тесно связана со способностью. Предрасположенность - это потенциал человека в выполнении какой-либо работы. Сочетая врожденные качества, приобретенный опыт, предрасположенность становится как бы талантом, который человек открывает в определенной области. Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность;

3) потребности - внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо;

4) ожидания - на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения;

5) восприятие - это интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие определяет, что такое «реальность» для конкретного человека. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринимать что-то совершенно одинаково. Восприятие определяет, испытывает ли человек потребность, и каковы его ожидания в данной ситуации;

6) отношение, точка зрения - т.е. социальные установки (нравится - не нравится). Установки под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем;

7) ценности - это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо, что плохо. Это какие-либо материальные или духовные блага, которые тому или иному человеку либо человеческому сообществу представляются очень значимыми и потому в высокой степени желательными для получения, сохранения, реализации и т.д. Стремление к таким благам формирует у социальных субъектов то, что в социологии называется ценностными ориентациями, которые детерминируют (определяют) их деятельность. Ценности, на которые ориентируются люди и человеческие сообщества, оказываются весьма

различными и даже противоположными. При этом в реальности поведение субъекта - человека, социальной группы, организации, государственной власти - может ориентироваться совсем на иные ценности, чем провозглашаемые на словах.

Поведение людей в группах и характер поведения руководителя – это вопросы дальнейшего изучения.

Таким образом, мы можем назвать внутренние переменные организации – цель, структура, задачи, технология и люди.

Необходимо помнить, что в управленческой практике внутренние переменные взаимосвязаны.

Системный подход к управлению помог создать **концепцию** организации как целостности, состоящей из взаимосвязанных частей.

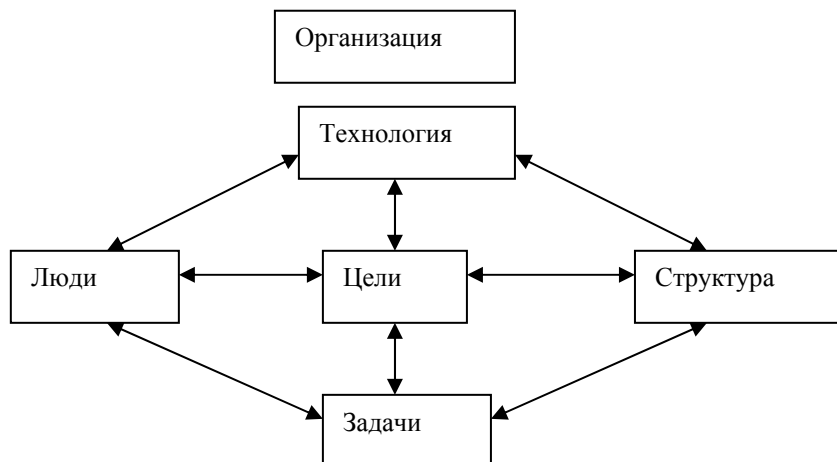


Рис. 3. Взаимосвязанность внутренних переменных

Внутренние переменные обычно называются социо-техническими подсистемами, так как они имеют социальный компонент (люди, группы людей, работающих в организации, и координация их работы) и технический (материалы, инструменты, машины, рабочие процедуры, используемые при трансформации входных данных организации в выходные). Эту схему правильно рассматривать как модель внутренних социо - технических подсистем организации. Цель подхода социотехнических систем – формировать организации на основе совместной оптимизации. Под этим подразумевается, что организация будет функционировать наилучшим образом только тогда, когда социальная и техническая системы построены так, чтобы служить потребностям друг друга.

Социальная система - это упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидуумов, групп индивидуумов, процессов.

Важнейшим компонентом социальных систем является человек. В процессе труда люди объединяются в группы, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента - сущностная черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем (биологических).

Вторую группу компонентов социальной системы составляют процессы: экономические, социальные, политические, духовные. Совокупность этих процессов представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то ее подсистемы.

Третью группу компонентов социальной системы составляют предметы, вовлеченные в хозяйственную и общественную жизнь. К ним обычно относят производственные здания, топливно-энергетический комплекс, компьютерную технику, технологии, средства связи и управления.

Четвертая группа компонентов имеет духовную природу. Это общественные идеи, культурные, нравственные ценности, традиции.

Исходя из этого, мы можем утверждать, что организация зависит и от внешней среды. В свою очередь, совокупность факторов внешней среды оказывает влияние на все, что происходит внутри организации.

### **2.1.4. Внешняя среда организации**

Представители известных вам школ управления в основном уделяли внимание внутренним переменным организации. В то время предлагалось руководителям концентрировать внимание на внутренних факторах, так как они были важнее для эффективности и выживания организации.

В настоящее время это считается недостатком каждой школы управления. Современным организациям необходимо приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и осуществлять изменения во внутренних переменных.

Это мнение появилось в конце 50 годов XX века, благодаря вкладу системного подхода в науку управления, который предлагал руководителям рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, функционирование которых зависит от внешнего окружения.

По мнению Элвара Элбинга «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций - деловых, образовательных, государственных - под влиянием событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации».

Руководитель обязан уметь выявлять существенные факторы внешнего окружения, которые повлияют на его организацию.

Необходимо отметить, что сделать это нелегко. Невозможно учесть все факторы, которые присутствуют в мире. Руководитель должен реагировать на те факторы, от которых зависит успех организации.

Внешние факторы разделим на 2 основные группы: прямого и косвенного воздействия на организацию.

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

К факторам среды косвенного воздействия относятся те, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, сказываются на них: состояние экономики, научно-технический прогресс, социо - культурные и политические изменения, международные события.

Внешней среде организации характерны:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

2. Сложность внешней среды — это число факторов, на которые организация обязана реагировать. Например, перезаключение договоров с другими ведомствами, группы влияния, технологии и др. Если организация обязана реагировать на большое число факторов, то она будет находиться в более сложном окружении, чем организация, которая зависит только от поставщиков, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии.

Организация, которая использует несколько специалистов, исходных материалов, должна считать, что у нее внешняя среда менее сложная.

3. Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Есть организации, у которых внешняя среда особенно подвижна: изменения технологии и конкурентная борьба в электронной промышленности, химической, биотехнологии, сфере коммуникаций.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других (отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды - инновации, а производственный отдел - менее подвижная среда, стабильное движение материалов и трудовых ресурсов).

4. Неопределенность внешней среды — является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или она недостаточно точна, среда становится более неопределенной. Например, когда был принят федеральный закон «О государственной социальной помощи в РФ», до определенного времени на территории Приморского края он «не работал», поскольку, не был утвержден региональный прожиточный минимум.

Рассмотрим схему среды прямого воздействия на организацию.

1. Поставщики материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов. Многие организации зависят от непрерывного потока материалов. Например, машиностроительные организации, организации, распределяющие товары, магазины.

Для организации нужны финансовые ресурсы. Если у самой организации недостаточно финансовых средств, то при условии стабильности организации, есть возможность договориться с поставщиками: банками, акционерами, с частными лицами. Некоторые предприятия, например, венчурные (малые предприятия в наукоемких отраслях экономики, специализирующиеся в области научных исследований, инженерных разработок, создания и внедрения разработок), испытывают трудности с получением необходимых средств сельскохозяйственные предприятия.

В основном организации социальной сферы являются бюджетными. Бюджетная организация отвечает базовому признаку некоммерческой организации (основная деятельность не имеет цель получение прибыли). Здесь отсутствует распределение прибыли между участниками. Организации социальной сферы могут осуществлять предпринимательскую деятельность, но не в ущерб основной деятельности, а для достижения целей организации с помощью средств от предпринимательской деятельности. Бюджетная организация создается всегда на основе нормативно-правовой базы. Это отличает бюджетную организацию от общественных и религиозных организаций, которые являются добровольными объединениями граждан (но и их деятельность регулируется соответствующим законом).

Получив финансовые ресурсы, организация социальной сферы может осуществлять свою деятельность. Организация здравоохранения, например, использует ресурсы для закупки оборудования и медикаментов, может привлекать квалифицированный медицинский персонал, оказывать необходимую помощь пациентам. Результат этого - излеченные больные.

Другой пример. Федеральная миграционная служба получает из федерального бюджета финансовые средства и оказывает единовременную помощь, выдает ссуду, компенсацию за утраченное жилье вынужденным переселенцам и беженцам. В результате люди имеют средства к существованию.

Если хотя бы один из процессов нарушается, существование организации становится невозможным. Однако организации социальной сферы не всегда могут рассчитывать на финансирование из бюджета, и задача руководителей этих организаций - поиск дополнительных источников финансирования.

Для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, организации необходимы соответствующие *трудовые ресурсы*. Без людей, способных эффективно выполнять свои задачи, организация не добьется успеха.

Для трудовых ресурсов системы социальной защиты основными качествами являются здоровье, компетентность и профессионализм.

Требование здоровья обусловлено тем, что социальная работа считается одной из трудных в физическом и психологическом отношениях. Здесь приходится сталкиваться с самыми печальными сторонами человеческой жизни - старостью, инвалидностью, сиротством, беззащитностью, болезнями, жестокостью.

Компетентность работников представляет собой:

- 1) соответствие уровня и содержания знаний и умений конкретного работника уровню и содержанию выполняемых им должностных задач и обязанностей;
- 2) наличие у работника прав и обязанностей для выполнения стоящих перед ним задач;
- 3) умение работника действовать практически.

Профессионализм также является одним из важнейших в деятельности персонала управления системы социальной защиты. Профессионализм - это постоянно поддерживаемые на высоком уровне знания и умения, которые обеспечивают соответственно высокое качество труда и результатов. Компетентность и профессионализм обеспечиваются базовым образованием, самообразованием и обучением в ходе практической деятельности.

Социальные службы (организации социальной сферы), как и любые другие организации, нуждаются в новой информации. Ведь зачастую отсутствие или задержка информации не позволяют выполнить поставленную задачу в установленные сроки.

2. *Законы и государственные органы.* Основой деятельности организаций социальной сферы являются законодательные акты. Создаются они государственными органами РФ, субъектов РФ, а также органами местного самоуправления. Назовем основные документы. Законы РФ: «Об основах социального обслуживания населения», «О социальном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов», «О занятости населения», «О дополнительных гарантиях по социальной защите детей-сирот», «О беженцах и вынужденных переселенцах» и другие. Организации социальной сферы, как и все другие организации, должны перечислять страховые взносы во внебюджетные фонды, т. е. они зависят от принимаемых соответствующих законов.

Государственные органы выполняют следующие задачи: создают и регулируют правовые основы функционирования экономики; проводят фискальную и денежную политику, воздействуют на размещение ресурсов, деятельность в сфере распределения доходов.

3. *Потребители.* Питер Друкер высказал точку зрения, что целью бизнеса является создание потребителя. То есть само выживание, и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы.

Необходимость удовлетворения потребностей потребителей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в этом смысле. Правительство и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей граждан.

Потребителями же организации социальной сферы является клиент - гражданин РФ, иностранного государства или лицо без гражданства, находящийся в **трудной жизненной ситуации**, которому в связи с этим предоставляются социальные услуги.

4. *Конкуренты.* Руководитель каждой организации понимает, что если не удовлетворять нужды потребителя так же эффективно, как это делают конкуренты, то предприятие не добьется успеха. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, что можно продать и за какую цену.

Организации соперничают не только в отношении потребителей, но и ведут борьбу за трудовые ресурсы, материалы, за право использовать технические инновации. Кроме этого, от реакции на конкуренцию зависят внутренние факторы: условия работы, оплата труда, социально-психологический климат в коллективе.

В настоящее время можно утверждать, что все социальные службы функционируют и не ощущают влияние конкурентов. Потребность в социальных услугах настолько высока, а при этом повсеместно не выполняются рекомендации по введению государственных, муниципальных социальных служб. Поэтому и общественные, и религиозные организации имеют своих клиентов и не конкурируют друг с другом.

Таким образом, жизнедеятельность организации социальной сферы состоит из трех взаимосвязанных процессов:

- 1) получение ресурсов из внешней среды;
- 2) использование ресурсов для достижения цели организации;
- 3) передача результата во внешнюю среду.

Основными факторами среды косвенного воздействия на организацию являются: технология, состояние экономики, социо-культурные и политические факторы, международные отношения.

1. *Технологии* влияют на эффективность, с которой производятся и продаются результаты производства, на скорость устаревания продукта труда, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию. Те организации, которые имеют дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Организации социальной сферы знакомятся и применяют в своей практической деятельности технологические разработки зарубежных коллег, модели пенсионного, медицинского страхования и др.

2. *Состояние экономики.* Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на организации изменения экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если прогнозируется инфляция, то руководство может увеличить запасы поставляемых ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек в будущем. Руководство также может взять займы, поскольку при наступлении сроков платежа деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности со сбытом, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Колебания курса доллара становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами млн. долларов.

Современному обществу присущи тяжелые социальные проблемы - низкий уровень жизни большей части населения, безработица, задержки с выплатой заработной платы и т.д. В силу экономических причин надеяться на быстрое решение этих проблем не стоит. Тяжелое состояние переживает экономика, в первую очередь, производство, и государство не располагает необходимыми материальными ресурсами. Социальная политика государства в таких условиях не может быть сильной. Тем не менее, в меру возможностей государство использует рычаги социальной политики для смягчения ситуации, для оказания социальной поддержки и защиты нуждающимся



слоям и категориям населения и для обеспечения в какой-то степени всеобщих социальных нужд (образования, здравоохранения и др.).

3. *Социокультурные факторы.* Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому установки, ценности и традиции влияют на организацию. Например, представления об этичном ведении бизнеса. Дача взятки для получения выгодного контракта, распространение слухов о конкуренте у американцев считаются неэтичными.

Традиционный стереотип, согласно которому женщины некомпетентны в работе - дискриминация женщин при найме на работу и служебном продвижении.

Социокультурные факторы влияют на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности организации (мода на избавление от лишнего веса, тренажерные залы, одежда престижного модельера).

4. *Политические факторы.* Особое значение имеют такие факторы: настроение правительства, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Политические факторы тесно взаимосвязаны с социокультурными, и вместе эти настроения влияют на действия правительства, связанные с налогообложением доходов, установлением налоговых льгот, законодательством по защите прав потребителей, со стандартами на чистоту окружающей среды, контроль цен на некоторые виды товаров и за размером заработной платы, социальных выплат (минимальных), реформирование системы льгот.

Другой элемент политической обстановки - это группы особых интересов или **лоббисты** (обычно группа людей, оказывающих воздействие на законодателей и государственных чиновников в пользу того или иного решения при принятии законов, размещении правительственных заказов и т.п.).

5. *Международные события (или отношения).* Руководители организаций, которые работают на внешнем рынке, должны научиться понимать факторы каждой международной среды: культура, экономика, законодательство и государственное регулирование, политическая обстановка.

Реализация экономических реформ в нашей стране в настоящее время зависит от решений, которые принимают МВФ, Евросоюз и др. кредиторы.

Предстоящая реформа образования также связана со вступлением России в Евросоюз.

Таким образом, мы можем сказать, что организация зависит от факторов внешней среды. Факторам внешней среды свойственны характеристики: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность внешней среды (число факторов), подвижность (скорость изменения факторов) и неопределенность (количество информации и уверенность в ней). Факторы внешней среды подразделяются на две группы. Те, которые непосредственно влияют на организацию, относятся к среде прямого воздействия. Другие же, не оказывающие прямого немедленного воздействия, включены в среду косвенного воздействия. На социальную службу оказывают влияние такие факторы, как поставщики ресурсов, законы и государственные органы, потребители, технологии, состояние экономики, политические и социо - культурные факторы и международное отношение.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что понимается под организацией?
2. Какой вид организаций сложился в системе социальной защиты?
3. Какие типы социальных служб создаются?
4. Что представляет собой организация?
5. Приведите общие характеристики организаций.
6. Перечислите структурные и контекстные характеристики организаций.
7. Опишите такие внутренние переменные, как цель и структура.
8. Опишите такие внутренние переменные, как задачи и технология.
9. Какие факторы влияют на индивидуальное поведение и успешность деятельности?
10. Почему внутренние переменные рассматриваются во взаимосвязи?
11. Дайте понятие и значение внешней среды.
12. Какие Вы знаете характеристики внешней среды?
13. Приведите факторы среды прямого воздействия на социальную службу. Обоснуйте.
14. Какие факторы внешней среды косвенно воздействуют на социальную службу?



## Глава 2.2. Коммуникационный процесс и управленческие решения.

Руководители, главные и ведущие специалисты от 50 до 90 процентов своего рабочего времени тратят на проведение совещаний, встреч с людьми, чтение корреспонденции, т.е. на процесс обмена информацией. Деятельность современного руководителя немыслима без общения с подчиненными, коллегами и вышестоящими руководителями. Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и в процессах принятия решений. Обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности. Поэтому коммуникации и принятие решений называют связующими процессами.

### ***2.2.1. Значение информации. Виды коммуникаций и этапы коммуникационного процесса***

Основными критериями рациональной организации управления являются порядок в записях и использование персоналом необходимой информации. Большинство **парадигм** руководства базируется на потреблении и использовании информации. П. Друкер (1970) определяет современного менеджера как "работника знания", полагая, таким образом, что информация является его главным ресурсом. Информация, получаемая менеджером, большей частью не систематична и поступает из самых разных источников, например из разговоров с сотрудниками, из газет, обсуждения различных вопросов со служащими из других организаций. Наиболее же важно использование систематизированной информации, циркулирующей в сфере действия управленческих информационных систем и разработки социальных программ. Информация, получаемая из этих источников, может и должна быть использована для улучшения организационной и исполнительской деятельности, и работать на клиента, являющегося главным объектом внимания в социальной работе.

Целью управления в сфере социального обслуживания является успешная работа организации по обслуживанию клиента. Специалисты по социальной работе разрабатывают программы, распоряжаются людьми, ресурсами, а также информацией. Не отрицая того, что для улучшения работы организации необходим компетентный персонал и соответствующие ресурсы, ясно, что эта работа может быть улучшена, и в некоторых случаях радикально, за счет использования силы информации.

Умелая систематизация и распространение информации придают необходимую энергию и мотивацию действиям, помогают сориентировать персонал на такие виды деятельности, которые увеличат эффективность труда и улучшат его организацию. Информация также может объединить задачи организационных структур и исполнительского персонала. При этом ее никогда не следует использовать для того, чтобы "запугать людей". Информация, по-видимому, сама по себе служит достаточным мотивом для деятельности.

Потенциал компьютерных информационных систем и систем разработки программ состоит в том, что они становятся инструментом, посредством которого организация может улучшить свою работу. Для этого необходимы три элемента: 1) способность персонала на всех уровнях аккуратно и своевременно собирать, хранить и предоставлять информацию о текущей работе; 2) возможность доступа к информации, способной повлиять на выбор управленческого решения; 3) способность информации побудить персонал изменить свое поведение, если это необходимо.

Первый элемент — это, по существу, вопрос обеспечения исходной информацией о реальных проблемах, которые необходимо решить. Многие исследователи считают, что навык правильно находить информацию является даже лучшим залогом успешной деятельности специалиста, чем его способности к решению проблем. Проблемно-ориентированная исходная информация необходима для предотвращения организационных кризисов, нормальной работы персонала и последовательного исполнения программы.

Второй элемент включает в себя доступ к информации, помогающей решить проблему. Несистематизированная исходная информация мало, что говорит специалисту о том, что ему делать. Информация о способах решения проблемы помогает ему выбрать способ действия или метод решения. Она может включать в себя, например, информацию об успешных социальных программах, эффективной практике управления, программах подготовки персонала или административных инструкциях. Источники такой информации чрезвычайно разнообразны — от коллег и подчиненных до журнальных статей, публицистики, правительственных постановлений и исследовательских отчетов.

Третий элемент — это непосредственно роль специалиста. Организации требуется не только адекватная информация, но и умелые менеджеры, стремящиеся воплотить информацию в действие. Во многих случаях успешная деятельность обуславливается не столько информацией, как таковой, и не простым и механическим ее усвоением; ключ к успеху скорее в способности специалиста "переваривать" информацию. Например, проведенное исследование служащих государственных учреждений выявило, что 44% респондентов целенаправленно отбирали информацию, имеющую отношение к проблемам, по которым им было необходимо принимать решения.

Компьютеризованные управляющие информационные системы (УИС) быстро становятся основным механизмом обеспечения менеджеров социальной сферы информацией, необходимой для разработки и осуществления программ. Первоначальное развитие информационных систем было стимулировано требованиями "вести хозяйство" и предоставлять отчетность. Эти системы были разработаны в расчете на работу больших компьютеров, направленную на увеличение эффективности и точности "выдачи квитанций" клиентам, персоналу и другим агентствам. Другой прочно установившейся характеристикой хорошего "ведения хозяйства" является поддержание в порядке бюджетных записей, перечней поставщиков агентства и списков клиентов.

Большие компьютерные системы также позволяют администраторам высшего уровня более эффективно подготавливать информацию, необходимую для законодателей, федеральных агентств и вышестоящих организаций. Однако затраты, необходимые для создания такого рода удобств, весьма значительны. Почти треть стоимости однодневного пребывания пациента в больнице приходится на информационные системы. Компьютеризованные системы часто особенно тяготят персонал нижнего уровня, учитывая, что именно этот персонал несет наибольшую ответственность за ввод, получение и корректировку информации.

Объем требуемой документации сейчас достиг критической величины; зачастую бесполезный сбор информации отвлекает от выполнения основной работы, снижает удовлетворенность трудом. Перегруженность информацией уменьшает продуктивность собранных сведений.

Какие же виды коммуникаций выделяют?

*Коммуникации между организацией и ее средой.*

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

*Коммуникации внутри организации* бывают двух видов: горизонтальными и вертикальными.

Горизонтальные коммуникации обеспечивают обмен информацией между подразделениями одного уровня для взаимной координации их действий.

Вертикальные коммуникации — когда происходит обмен информацией с уровня на уровень. Когда информация движется сверху вниз, т.е. с высших уровней управления на низшие, говорят о вертикальной коммуникации по нисходящей. Так подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, конкретных заданиях, об изменениях. Это могут быть приказы, циркуляры, рекомендации, распоряжения. В случаях, когда информация движется снизу вверх, то это коммуникации по восходящей. Руководству направляются отчеты, предложения.

Эффективность горизонтальных и вертикальных коммуникаций внутри организации различна. У горизонтальных она достигает 90%, так как люди, работающие на одном уровне, лучше знают и понимают проблемы друг друга. При движении информации по нисходящей (сверху вниз) потери могут достигать 80%. Так от руководителя высшего уровня до руководителя среднего звена доходит всего 40% информации, а до работников — не более 30%. Хуже положение складывается при движении информации по восходящей (снизу вверх). Здесь потери составляют 90% и выше. Тем не менее, на сегодняшний день вертикальные коммуникации являются основными, на их долю выпадает 2/3 информационного обмена.

*Коммуникации могут быть формальными и неформальными.* Формальными коммуникации считаются, когда обмен информацией происходит между лицами, занимающими те или иные официальные должности. Это приказы, инструкции, отчеты.

Неформальные коммуникации основаны на личных отношениях. Неформальный обмен информацией осуществляется посредством слухов (Кит Дэвис). Этот канал работает оперативно. Если информация не окрашена личными эмоциями, то степень ее надежности может достигать 80%.

Этим каналом часто пользуются официальные лица, например, когда нужно осторожно подготовить людей к грядущим переменам.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

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

Итак, коммуникации бывают: между организацией и ее средой, внутри организации – горизонтальные и вертикальные (по нисходящей и восходящей вертикали), формальные и неформальные.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

В процессе обмена информацией *выделяют 4 основных элемента*:

1. отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее (передает сообщение о событиях или о целях);
2. сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов (выраженная в цифрах, словах, жестах);
3. информационный канал – средство передачи информации (телефон, письмо, электронная почта, радио);
4. получатель – тот, кому предназначена информация, и кто может принять ее и использовать.

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

1. зарождение идеи;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование.

Рассмотрим каждый этап коммуникационного процесса.

1. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Бывают случаи, когда обмен информацией обрывается на первом этапе. Кит Дэвис обращает внимание на важность первого этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Не начинайте говорить, не начав думать».

Руководителю необходимо так обмениваться информацией с подчиненными, чтобы они поняли, *какие именно нужны изменения, почему нужны, каким образом следует осуществлять изменения*.

2. Прежде чем передать идею, отправитель ее кодирует, используя при этом слова, интонацию, жесты. Информация кодируется так, чтобы она была понятна получателю.

Отправитель выбирает канал передачи информации. Он должен быть совместимым с типом символов, которые использованы для кодирования. Например, картина достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. То есть, если канал не соответствует идее, обмен информацией будет менее эффективен.

Рекомендуют не ограничиваться одним каналом. Желательно использовать два или большее число каналов (одновременное использование средств устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем обмен только письменной).

3. На третьем этапе отправитель использует для доставки сообщения получателю, т.е. передает идею или информацию. Здесь речь идет только о физической передаче сообщения. Однако многие люди по ошибке принимают передачу за сам процесс коммуникаций. Необходимо знать, что передача является одним из этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до получателя.

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

С точки зрения руководителя, обмен информацией считается эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, т.е. произвел действия, которых ждал от него отправитель.

Специалист по обмену информацией Филипп Льюис: «*Обратная связь* – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или уведено; информация отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним: обратная связь необходима...». Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией.

Обратная связь необходима и для того, чтобы подавлять *шум*. Шумом называют то, что искажает смысл. Источниками шума могут быть: язык, различия в восприятии, организационном статусе. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе коммуникационного процесса происходит искажение смысла.

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

Таким образом, коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя или более людьми; к основным элементам коммуникационного процесса относятся – отправитель, сообщение, канал и получатель; коммуникационный процесс состоит из следующих этапов - зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование. Для осуществления эффективного процесса обмена информацией необходима обратная связь, а также должны быть известны причины, искажающие смысл информации (шум).

## **2.2.2. Межличностные и организационные коммуникации**

При осуществлении межличностных коммуникаций возможны различные преграды. Остановимся на них поподробнее.

*Преграды, обусловленные восприятием.* Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия. Люди реагируют не на то, что происходит в их окружении на самом деле, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет влияющих на восприятие факторов не позволит снизить эффективность коммуникаций. Руководитель сможет своевременно устранить преграды, обусловленные восприятием.

Возможно возникновение преград по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди **интерпретируют** информацию по-разному в зависимости от опыта. Различие между основами суждений возникает от различий интересов, потребностей, эмоционального состояния. Также существуют преграды, обусловленные социальными установками людей (неудачный опыт общения с отдельными работниками или отделами).

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

*Невербальные преграды* – это любые символы, кроме слов. Обмен взглядами, выражение лица, поза, жесты, интонация. Согласно исследованиям, 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонации и модуляции голоса. И только 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Таким образом, то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

Плохая обратная связь или ее отсутствие может быть ограничителем эффективности межличностного обмена информацией. Обратная связь дает понять отправителю, что полученная информация истолкована правильно.

*Неумение слушать.* Причины неумения слушать друг друга (а значит слышать, понимать, запоминать) бывают разными:

1. нетерпимость и критическое отношение к человеку кончается тем, что его не дослушивают до конца;
2. импульсивность ведет к постоянному перебиванию говорящего, бесконечному задаванию вопросов, иногда не относящихся к делу;
3. лень, неумение сосредоточиться приводит к тому, что половина информации пропускается «мимо ушей», а излишняя эмоциональность и забегание вперед сбивают человека с толку, и не дают ему возможности полностью выразить то, что он хотел.

Американский ученый Кит Дэвис определил 10 правил эффективного слушания:

1. необходимо перестать говорить одновременно с другим;
2. нужно помочь партнеру раскрепоститься, т.е. создать у него ощущения свободы;
3. покажите готовность слушать;
4. необходимо устранить внешние раздражающие моменты (не рисуйте, не стучите по столу, не перекладывайте бумаги);
5. не допускайте споров и критики (не спорьте, не критикуйте, чтобы говорящий человек не занял оборонительную позицию);
6. имейте терпение (экономьте время, не перебивайте говорящего, не делайте шагов в направлении двери, не порывайтесь выйти);
7. сдерживайте себя, когда не нравится или все надоело (рассерженный человек придает словам неверный смысл);
8. задавайте говорящему вопросы (это подбадривает и доказывает, что вы слушаете);
9. сопереживайте говорящему (постарайтесь встать в положение говорящего);
10. перестаньте говорить.

Однако для успешного развития коммуникаций внутри организации одного умения слушать недостаточно.

*Рассмотрим несколько способов повышения отдачи межличностных коммуникаций.*

1. Проясняйте свои идеи перед началом их передачи. Необходимо разобраться в своих мыслях, идеях. Сообщения должны быть предметными, ясными, должны исключать двусмысленность. Например, сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись; получение от руководителя информации, проясняющей задачу; сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы подумать и др.

2. Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим преградам. Информацию лучше предавать в письменном виде, поскольку так она лучше усваивается людьми, документируется, может храниться длительное время.

Необходимо употреблять точные слова, например, «Александра Филипповна, чрезвычайно важно, чтобы я получил отчет утром в четверг».

3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник.

4. Излучайте эмпатию и открытость. Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Используя эмпатию, мы настраиваем принимающую сторону и приспособливаем вариант кодирования и передачи информации к индивиду или группе и к ситуации. Разговор должен быть открытым. Необходимо прочувствовать и понять ситуацию в контексте собеседника. Это совсем не значит, что вы должны согласиться с тем, что говорит собеседник. Это значит то, что вы пытаетесь понять его слова.

5. Добивайтесь установления обратной связи. Известно несколько способов установления обратной связи. Первый – задавайте вопросы. Из ответов можно понять и сравнить с тем, что вы изначально сообщили. Второй способ тоже относится к задаванию вопросов. Но вопросы нужно задавать так, чтобы, отвечая на них, получатель пересказал ваши мысли (скажите мне, что вы считаете наиболее важным). Третий способ заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые указывают на замешательство или непонимание (напряженность лица, легкое раздражение, человек смотрит вниз). Четвертый способ – путем контроля первых результатов работы. Пятый – проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы всегда готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы.

Руководитель и специалисты должны знать, что на пути межличностных отношений могут возникать преграды: обусловленные восприятием, семантические и невербальные преграды, плохая обратная связь и неумение слушать.

Руководитель специалисты должны знать и о преградах, стоящих на пути *организационных коммуникаций*.

Прежде всего, *это искажение сообщений*. При движении информации по вертикали, по восходящей или нисходящей, смысл сообщений искажается. Тому есть причины:

1. непреднамеренное искажение сообщений в силу затруднений в межличностных контактах;
2. сознательное искажение – когда с сообщением не согласен один из руководителей, он модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;
3. вследствие **фильтрации** - с уровня на уровень или из одного подразделения в другое информация направляется только та, которая непосредственно касается его;
4. из-за несовпадения статусов организации – подчиненный не информирует руководителя о проблеме (потенциальной или существующей), по причине нежелания сообщать плохие новости. Причиной может быть страх перед наказанием.

*Второй преградой являются информационные перегрузки*. Руководитель, который постоянно занят переработкой информации и поддерживает информационный обмен, не может реагировать на всю информацию одинаково. Он отсеивает одну информацию, а оставляет только ту, которая кажется ему наиболее важной. Это же относится и к обмену информацией.

*Третья преграда – неудовлетворительная структура организации*. Если структура организации продумана плохо, то руководителю становится сложно планировать и добиваться поставленных целей. Возможны информационные искажения, так как каждый уровень может корректировать и фильтровать сообщения.

Затруднения в организационных коммуникациях могут быть вызваны неудовлетворительным составом рабочих групп, формами власти, конфликтами.

*Для совершенствования коммуникаций в организации* необходимо регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях должны представлять потребности в информации как свои собственные, так и своих начальников, коллег и подчиненных. Посредством управленческих действий, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для того, чтобы обсудить перемены и др. проблемы. Можно такие встречи проводить периодически. Необходимо создавать в организации системы обратной связи – перемещать людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Или проводить опрос работников (четко ли доведены цели, получают ли они точную и своевременную информацию и др.). Системы сбора предложений – разработаны для поступления информации снизу вверх (ящики для предложений). Информационные бюллетени, публикации, видеозаписи организации. Современная информационная технология – электронная почта (можно направить сообщение любому работнику в организации).

Для осуществления эффективного коммуникационного процесса руководитель должен быть знаком с преградами, стоящими на пути межличностных и организационных коммуникаций, и со способами, позволяющими эти преграды преодолеть.

### **2.2.3. Коммуникации в социальной работе**

Необходимо остановиться на основных фазах коммуникационного процесса в социальной работе:

1. установление взаимопонимания с клиентом;
2. изучение проблемы и ожидаемых результатов;
3. определение целей оказания социальной помощи.

Целью коммуникационного процесса в социальной работе является обмен информацией для выявления и решения проблем, содействие созданию стратегий деятельности, направленных на улучшение качества человеческой жизни. Обычно обмен информацией проходит в форме интервью. Конечно, структура интервью варьируется в зависимости от условий его проведения, от клиента, от фазы процесса помощи. Опытные интервьюеры гибко приспосабливаются к условиям и к особенностям каждого отдельного случая, так что каждое интервью по-своему уникально. Тем не менее, качественные интервью имеют общую структуру, обладают определенными свойствами и осуществляются путем использования интервьюерами ряда одинаковых приемов.

Организация интервью обычно имеет три фазы.

1. *Установление взаимопонимания*. Главной предпосылкой эффективного интервью является открытость диалога, для чего требуется, как минимум, контакт и взаимопонимание между участниками. Для достижения контакта необходимо, чтобы клиент поверил в доброжелательность и



благорасположенность к нему социального работника и захотел поделиться информацией, а также личными, иногда весьма мучительными переживаниями. Установление взаимопонимания начинается со знакомства. Во время знакомства, обращаясь к клиенту, благоразумнее называть его по фамилии или же уточнить, какое обращение он предпочитает. Некоторые клиенты предпочитают неофициальное обращение по имени, а для других важно, чтобы к ним обращались по фамилии.

Большинство клиентов имеет небольшой опыт общения с социальными работниками или не имеет его вообще и поэтому с недоверием и опасением относится к интервью. Многие расценивают просьбу о помощи в решении своих проблем как свидетельство о неудаче, слабости или собственной несостоятельности, а некоторые считают это даже унижительным (в особенности те люди, которые не доверяют другим). С еще большим трудом клиенты идут на откровенный разговор в тех случаях, когда их личные проблемы связаны с такими антиобщественными проявлениями, как жестокое обращение с детьми, сексуальные отклонения, несоблюдение моральных норм и преступления.

Одно из средств для достижения взаимопонимания — проведение "разминки". Непосредственное, без предварительной беседы обсуждение серьезных и спорных вопросов, они, как правило, считают неуместным и даже невежливым. Успешно работают с такими клиентами те социальные работники, которые придерживаются сдержанной и ненавязчивой манеры в общении. "Разминка" необходима также для достижения контакта с подростками. В связи с тем, что подростки переживают стадию освобождения от влияния взрослых, они могут настороженно относиться к социальным работникам. В особенности эта тенденция сильна у безнадзорных детей и несовершеннолетних правонарушителей. Более того, подростки вполне могут посчитать социальных работников своими недругами, опасаясь, что те хотят наказать их или каким-либо образом проявить свою власть над ними.

Другим важным фактором для достижения взаимопонимания является сочувственная реакция на слова клиента или его душевные проявления, как бы она ни была выражена — в словах, жестах и др. По существу, это свидетельствует о понимании проблем собеседника, интервьюер как бы подтверждает: "Я с тобой, я слышу и понимаю, что ты говоришь и чувствуешь". Сочувствие помогает не только понять чувства человека, но и выявить те эмоции, которые лежат в их основе, а также определить их смысл, функцию и значимость. Чтобы добраться до сокровенных мыслей, социальный работник должен не только настроить себя на восприятие того, что говорит клиент, но и уловить скрытые намеки, передаваемые выражением лица, тоном, позами и жестами, которые могут, как уточнять сказанное, так и противоречить ему. Однако это вовсе не означает, что чувства клиента должны захлестнуть социального работника. "Быть с" — значит внимательно сосредоточиться на эмоциональном состоянии клиента, не теряя перспективы и не поддаваясь его эмоциям.

Социальные работники зачастую используют несколько различных ответов, выражающих сочувствие:

1. "Я вижу, вы действительно подавлены сложившейся ситуацией".
2. "В любом случае ваша ситуация действительно неприятна".
3. "Вы, видимо, чувствуете, что я и сам в замешательстве и должен сначала разобраться, а уж потом что-либо предпринять".

Первая фраза представляет типичный ответ, который точно указывает на чувство (подавленность) и отражает его. Вторая фраза скорее подчеркивает ситуацию (скверная, неприятная), чем указывает на определенное чувство. В третьей фразе отражено чувство замешательства. Оно передается от первого лица, словно сам клиент выражает свои эмоции. Социальные работники должны использовать разнообразные формы сочувственных ответов, избегая без конца повторяемых и избитых фраз типа: "Как я понимаю"; "При всем моем сочувствии" и т. п.

Другими факторами, способствующими достижению взаимопонимания, являются естественность и искренняя, непринужденная, открытая манера общения. Искренность предполагает разговор экспромтом, а не с использованием заранее придуманных фраз. Социальный работник должен говорить как обычные люди, не подавляя своих чувств.

Он не должен слишком настаивать на своем; скорее, ему следует быть достаточно гибким и признавать свои ошибки. Социальный работник должен быть образцом гуманности и открытости, а не прятаться под маской профессионализма. Можно рассчитывать на то, что искренняя манера общения приведет к большей открытости клиента.

Начинать нужно с нынешнего состояния клиента. Важным условием для достижения и поддержания взаимопонимания является внимание к непосредственным заботам и эмоциональному состоянию клиента в начале интервью. Например, если клиент расстроен, концентрация внимания на его чувствах и связанных с ними обстоятельствах приводит к ослаблению напряженности, которая

может препятствовать исследованию. Более того, чуткость способствует установлению контакта, так как интервьюируемый начинает воспринимать социального работника, как человека заинтересованного и проникательного.

2. *Изучение проблемы.* После того как клиент готов к работе, следует начать изучение проблемы. Обычно социальные работники начинают беседу с замечаний, подобных, скажем, следующим: "Не могли бы вы рассказать мне о том, что вас тревожит, и как, по вашему мнению, я мог бы вам помочь?" — или: "Не могли бы вы поделиться со мной вашими трудностями, чтобы мы вместе над ними подумали?" В ответ на это, интервьюируемый обычно начинает рассказывать о своих проблемах. Задача социального работника заключается в том, чтобы «разговорить» собеседника, выразить понимание и получить информацию, необходимую для составления ясной картины имеющихся у него трудностей и факторов, которые их обусловили. Некоторые делятся богатой информацией непроизвольно или с небольшой помощью со стороны социального работника, другие же могут сомневаться в целесообразности этого, начинают бороться со своими чувствами или с трудом выражать свои мысли.

Чтобы облегчить изучение проблемы, социальные работники пользуются рядом приемов, часто сразу несколькими. Один из приемов, известный как "поощряющая реплика", побуждает собеседника к продолжению рассказа. Например, небольшие напоминания о необходимости продолжить разговор включают краткие поощряющие замечания типа "Да", "Понятно", "Ну", "Однако" или "И что же дальше?". Отношение к предмету разговора может быть передано не словами, а кивком головы, выражением лица и жестами, подтверждающими, что социальный работник воспринимает и хочет понять сказанное. Иногда используются так называемые "акцентирующие рамки", при которых повторяются с вопросительной интонацией или ударением слова или короткие фразы из предыдущего высказывания клиента, чтобы побудить его к продолжению разговора.

Другой прием этого ряда помогает общению и достижению взаимопонимания посредством обратной связи с собеседником, подтверждающей, что его слушают и понимают. Соответствующие реплики устанавливают контакт и гарантируют поддержание тесного психологического контакта с собеседником.

Для обеспечения обратной связи с собеседником, подтверждающей, что его понимают, социальный работник кратко формулирует уже сказанное интервьюируемым, но своими словами. Ниже приводятся два примера таких парафраз:

1. *Клиент.* Я знал, что мне будет тяжело на пенсии, так как вся жизнь для меня была сосредоточена в работе. Но это оказалось еще тяжелее, чем я ожидал. Я просто не знаю, чем мне себя занять.

*Социальный работник.* Для вас это оказалось еще труднее, чем вы предполагали, и до сих пор вы не можете с этим справиться.

Еще одной формой поддерживающих реплик являются реплики-резюме. С их помощью может быть кратко выражена суть или основные чувства, содержащиеся в длинных или сложных фразах, а также установлена связь между отдельными высказываниями. Если резюме широко используется на заключительной стадии интервью с самыми разными клиентами для повторения главного содержания сказанного, то парафразирующие и сочувственные реплики особенно важны при работе с людьми, недостаточно хорошо владеющими языком (например, представителями этнических меньшинств и отстающими в развитии). Социальные работники должны проявлять осторожность и не делать ложных выводов относительно того, что клиент их понял и наоборот. Лучше сделать общение более медленным и быть внимательнее к невербальным признакам смущения. Чтобы скрыть свое замешательство, собеседник иногда делает вид, что понимает сказанное, хотя на самом деле сбив с толку.

В беседе с клиентами, которые в силу своего воспитания не привыкли обсуждать личные и семейные проблемы с посторонними, социальному работнику необходимо приложить особые усилия, чтобы понять скрытый смысл их слов. Такие люди высказываются в завуалированной форме, предполагая, что социальные работники сумеют сами разобраться в их проблемах. По этой причине необходимо более широкое использование обратной связи, чтобы определить, правильно ли понял интервьюер смысл сказанного. Обратная связь помогает избежать ненужного взаимного непонимания, а интервьюируемые обычно считают терпение и упорство, проявленные социальным работником, признаком того, что их ценят и уважают.

*Структурирование информации.* В процессе изучения проблем социальный работник оценивает значимость полученной информации. Выводы о значении и важности используются



социальным работником при решении следующих вопросов: какие именно аспекты проблемы являются основными и заслуживают дальнейшего изучения; насколько клиент подготовлен к более глубокому исследованию определенных сторон проблемы; какая модель или образ поведения клиента служат препятствием эффективному проведению интервью; когда следует или не следует проявлять сильные эмоции и т. д. Перед интервью с представителями незнакомых групп населения социальным работникам следует подготовиться, составив список аспектов проблемы, перспективных для исследования. Это уменьшит вероятность концентрации внимания на области, не имеющей отношения к проблеме клиента, и избавит от ненужных затрат времени и усилий по осмыслению лишней информации.

Тем не менее, важно не придерживаться схемы слишком строго, а использовать ее только как вспомогательное средство. Интервьюеры, которые жестко придерживаются заранее определенной схемы, лишаются непринужденности и мешают клиенту говорить о своих трудностях так, как он привык. Роль социального работника состоит в первую очередь в том, чтобы поощрить интервьюируемых к свободному обсуждению своих проблем и создать условия для их глубокого изучения. Поэтому в случае необходимости важно проявить гибкость — добавить или исключить те или иные темы, изменить их последовательность, вообще отказаться от заранее определенной схемы, если она препятствует общению.

*Побудительные и уточняющие зондирующие высказывания.* Побудительные зондирующие высказывания обычно используются для того, чтобы приступить к изучению проблемы и начать исследование ряда избранных аспектов. С их помощью определяется тема, но при этом клиент сам выбирает ту или иную форму ответа. Такие зондирующие высказывания, не накладывающие ограничений на ответы клиента, активизируют беседу и способствуют получению обширной и откровенной информации. Ниже приведены примеры побудительных зондирующих реплик:

1. Пожалуйста, расскажите подробнее, как вы прореагировали на известие о том, что вам необходимо согласиться на операцию по ампутации ноги?

2. Не могли бы вы рассказать мне о том, как вы оба решились на терапию супружества?

3. Интересно, как в вашей семье принимаются важные решения?

Напротив, уточняющие зондирующие вопросы не только определяют тему, но и ограничивают ответы клиента несколькими словами или ответами "да" и "нет". Обычно они используются, чтобы получить конкретную информацию, добыть которую иначе не представляется возможным. Примерами уточняющих вопросов являются следующие:

1. Сколько детей было у ваших родителей?

2. Вы принимаете какие-нибудь лекарства?

3. Кто ваш домовладелец?

4. Как долго вы прожили в этом городе?

Хотя уточняющие вопросы ограничивают интервьюируемого и не способствуют получению обширной информации, во многих случаях они восполняют недостаток необходимых сведений.

Начинающие социальные работники, как правило, задают слишком много уточняющих вопросов, большинство из которых неэффективны, препятствуют общению и не помогают клиенту. В таких случаях интервью становится похоже, скорее, на допрос — социальный работник засыпает собеседника вопросами. Опытные и неопытные социальные работники часто разительно отличаются друг от друга тем, как они используют в своих интервью уточняющие замечания. Начинающие социальные работники применяют их значительно чаще, чем побудительные замечания. Опытные социальные работники поступают наоборот.

*Поиск конкретности.* Клиенты, как и большинство людей, склонны рассказывать о каких-либо проблемах или описывать события в общих выражениях. Более того, рассказывая о своих чувствах, они чаще используют неясные слова, имеющие несколько значений. Следовательно, для точного понимания проблемы и взаимопонимания социальный работник должен уметь добиться конкретности. Чтобы в полной мере оценить решающее значение приема достижения конкретности — "спецификации ответа", — необходимо осознать, что для точного понимания высказывания необходимо сузить его спектр до одного точного значения, подразумеваемого клиентом. Например, интервьюируемая может заявить: "У меня жестокий муж". Опытный интервьюер не будет делать самостоятельных выводов о значении определения "жестокий", а станет добиваться конкретности, задавая разные вопросы, например: "В чем проявляется его жестокость?"; "Не могли бы вы пояснить, что вы под этим подразумеваете?"; "Не могли бы вы привести несколько последних случаев проявления его жестокости?" Продвигаясь, таким образом, к конкретности, социальный работник может определить, что в данном конкретном случае под словом "жестокий" подразумевается

отсутствие нежности или склонность к язвительным замечаниям, а вовсе не к физическим оскорблениям.

Д. Хепуэрти и Дж. Ларсен (1982) выделили и рассмотрели восемь категорий вопросов, направленных на конкретизацию:

- 1) проверяющие, правильно ли понят ответ клиента;
- 2) проясняющие значение неясного или незнакомого слова;
- 3) исследующие, на чем основываются мнения и выводы клиентов;
- 4) направляющие клиентов на разговор конкретно о себе, а не о других;
- 5) конкретизирующие эмоции клиента, если тот употребляет неясные или общие выражения;
- 6) смещающие центр с "там и тогда" на "сейчас и здесь";
- 7) уточняющие детали значительных событий;
- 8) извлекающие поведенческие детали взаимных общений.

*Изучение ожиданий.* Ожидания клиентов с точки зрения получения помощи в результате проведения интервью варьируются. Иногда они отличаются от реальных возможностей социального работника. Если социальный работник знает о подобных нереалистичных ожиданиях и не управляет ходом интервью, клиенты могут разочароваться и не прийти на следующую встречу.

3. *Постановка цели.* После компетентного изучения проблемы, если она соответствует функциям социальной службы и клиент демонстрирует готовность продолжать работу, уместно сформулировать цель. Постановка цели необходима, так как это дает направление оказанию помощи, а также служит критерием его успешности. Цели следует обсудить совместно, клиент должен испытывать ответственность за нее, она должна соответствовать его проблемам; иначе он не станет продолжать совместную работу.

Когда цель обсуждена, внимание переносится на распределение ролей. Ясность в этом отношении уменьшает неопределенность и, следовательно, обеспокоенность интервьюируемого. Она также исключает ненужные затраты времени, связанные со стремлением клиентов узнать, что от них хотят, и пытающихся контролировать процесс общения с социальным работником. Более того, как показывают исследования, эффективное распределение ролей способствует продолжению встреч социального работника и клиента.

Первое интервью и процесс заключения контракта завершаются обсуждением средств для достижения поставленных целей, намечаемой продолжительности и частоты встреч, числа участников, длительности всего процесса оказания помощи, даты следующей встречи, условий пересмотра контракта, средств контроля хода развития процесса, политики, методики и других существенных вопросов.

Во время трудного и напряженного процесса достижения поставленных целей необходимо концентрировать усилия на одной из них, пока клиенты не добьются существенного прогресса в этом вопросе, что позволит перейти к другой цели. Таким образом, вся тяжесть по руководству и направлению процесса ложится на социального работника. Концентрация усилий во время каждой встречи и их непрерывный характер имеют решающее значение. В целях обеспечения непрерывности процесса используется анализ заданий, которые клиент согласился выполнить между встречами, а также обсуждение в начале следующего интервью результатов выполнения этих заданий.

Когда возникает необходимость изменить ход процесса помощи, социальные работники используют добавочные приемы. Основное здесь — дополнительное выражение сочувствия, интерпретация и конфронтация. Однако, прежде чем обратиться к этим навыкам, заметим, что все вышеперечисленные приемы также направлены на изменение процесса помощи, хотя и в меньшей степени.

Дополнительное (**аддитивное**) сочувствие подразумевает сочувственные замечания, которые несколько превышают рамки сказанного интервьюируемым и основываются на умозаключениях самих социальных работников. Таким образом, сочувственные дополнительные высказывания являются интерпретирующими, в них интерпретируются чувства клиентов, их образ мыслей, потребности, внешние факторы, мотивы, убеждения и неадекватная манера поведения, которая является причиной существующих трудностей. Такого рода замечания помогают клиентам коснуться тех эмоций, которые лежат на грани или слегка выходят за грань их понимания. Прием дополнительного сочувствия используется также и в других целях, к которым относятся расширение знаний клиента об основных значениях чувств, мыслей и поведения, желаниях и потребностях, скрытых мотивах поведения и нереализованных потенциальных возможностях.

*Интерпретация.* В последнее время теоретики и исследователи-эмпирики уделяли значительное внимание концепции интерпретации, которая вызывала множество споров.

Интерпретация была главным орудием социальных работников, ориентировавшихся на психоанализ, в то время как сторонники других теорий (главным образом гештальтпсихологии и некоторых экзистенциалистских теорий) избегали подобной методики. И все же в консультационном процессе, независимо от теоретической ориентации, социальные работники часто, будь то намеренно или не намеренно, выполняют интерпретаторскую функцию. Расхождению точек зрения способствует семантическая и концептуальная путаница. Однако в последних публикациях понятия становятся более четкими, что уменьшает неопределенность и неразбериху.

Интерпретация помогает клиенту увидеть проблему в другом свете, что приводит к желаемому результату — открытию новых возможностей для лечебного воздействия. Общая концепция интерпретации, подчеркивающей иную точку зрения, достаточно широка и включает в себя разнообразную методику, направленную на переконструирование, переименование, переопределение проблемы, дополнительное сочувствие. Вопрос интерпретации решается двояко: в семантической и пропозициональной плоскостях. Семантический подход в интерпретации описывает опыт клиентов в соответствии с концептуальным лексическим словарем социального работника. Например: "Думаю, что под словом "расстроенный" вы подразумеваете, что вы обижены и разочарованы". Таким образом, семантические интерпретации тесно связаны с сочувственными дополнительными ответами. Препозиционный подход в интерпретации подразумевает суждения социального работника о причинных связях между различными факторами проблемной ситуации, в которой находится клиент. Например: "Когда вы так упорно стараетесь не раздражать других, то раздражаетесь сами и в конце концов возмущаетесь тем, что другие злоупотребляют вашим хорошим отношением".

Конфронтация. **Конфронтация** является эффективным приемом, позволяющим раскрыть для интервьюируемого существенные для его проблемы или то, что препятствует достижению цели. Конфронтация уместна в том случае, когда клиенты демонстрируют свои слабые места — противоречивость и непоследовательность убеждений, эмоций и поступков, ведущие к неадекватному поведению в целом. Противоречивость носит всеобщий характер, и выгодная позиция "со стороны", занимаемая социальным работником, позволяет ему предложить новые перспективы и корректирующую обратную связь. Умелые конфронтации нацелены на расширение представлений интервьюируемого о тех силах, которые обуславливают его сопротивление изменению.

Конфронтация, интерпретация и дополнительное сочувствие применяются для расширения представления клиентов о психодинамических факторах, которые влияют на их поведение. Эффективная конфронтация, как правило, является продолжением дополнительного сочувствия. Однако конфронтация используется только для того, чтобы помочь клиенту увидеть и изменить поведение, которое идет вразрез с желаемыми переменами, а также препятствует продвижению вперед и угрожает всему процессу оказания помощи. Интерпретация и дополнительное сочувствие применяются для расширения представлений клиента. Конфронтация таит в себе определенную угрозу взаимоотношениям с социальным работником, так как клиенты могут объяснить конфронтацию как критику, давление или неодобрение. В результате они могут обидеться, повести себя враждебно или замкнуться. В крайних случаях они могут не прийти на следующее интервью. По всем указанным причинам важно лишний раз выразить заверение в желании помочь и добрых намерениях. При использовании приема конфронтации необходима осторожность, и социальным работникам не следует привыкать к этому стилю ведения интервью. Наиболее опытные социальные работники поощряют самоконфронтацию (что таит в себе некоторый риск), обращая внимание интервьюируемых на те результаты, поступки и противоречия, которым, возможно, он не придавал значения. Ниже следуют примеры замечаний, поощряющих самоконфронтацию.

"Я понимаю, что вы получили некоторое удовлетворение от того, что нагрубили учительнице, но мне неясно, каким образом это улучшило вашу ситуацию".

"Давайте теперь остановимся и посмотрим, что сделал каждый из вас для того, чтобы создать напряженность, которую вы сейчас испытываете".

"Я не вижу, каким образом то поведение, о котором вы сейчас говорили, соотносится с вашей целью. Как вы себе это представляете?"

Эффективные прямые конфронтации включают в себя четыре элемента: 1) проявление заинтересованности; 2) ссылку на цели интервьюируемого, убеждения или обязательства; 3) ссылку на непоследовательность поведения (или его недостатки) и 4) возможные негативные последствия непоследовательного поведения.

Нижеследующие высказывания иллюстрируют возможные ответы. Интервью проводилось с мужчиной-заклученным, освобожденным под подписку.

"Уверен, что менее, всего вам бы хотелось вернуться в тюрьму".

"Я бы тоже этого не хотел и думаю, что вы это чувствуете. Но я должен быть с вами откровенен..."

"Вы снова связались с той же компанией, из-за которой оказались в беде и попали в тюрьму. Надеюсь, вы понимаете, что идете той же дорогой, что и раньше. Мы оба прекрасно знаем, куда она ведет".

Заинтересованная манера тактики конфронтации уменьшает риск того, что интервьюируемый займет оборонительную позицию и в отношении наступит отчужденность. Однако социальный работник должен: а) быть настороже в отношении возможной негативной реакции на конфронтацию и б) сочувственно отвечать интервьюируемому, чтобы уменьшить враждебность и разъяснить свои добрые намерения. Это два ведущих правила, соблюдение которых необходимо для эффективного использования конфронтации.

Коммуникационный процесс протекает в различных сферах жизнедеятельности. Знание элементов и этапов коммуникационного процесса позволит специалистам, в частности, по социальной работе, эффективно осуществлять коммуникационный процесс в социальной работе.

## **2.2.4. Понятие и классификация управленческих решений**

При достижении целей человек, как и организация, сталкивается с различными проблемами. Проблема может возникнуть в двух случаях: во-первых, при отклонении процесса достижения цели от запланированного; во-вторых, при возникновении не учтенных ранее возможностей достижения цели, т.е. проблема рассматривается, как предоставленная возможность.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. *Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения.*

В течение своей жизни человек постоянно принимает различные решения, последствия которых могут сказаться как на его будущем, так и на будущем других людей. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях. Поэтому руководитель всегда несет моральную и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Профессор Минцберг установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений. В области принятия решений Минцберг выделил 4 роли: предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Исходя из этого, *управленческое решение – это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.*

Цель организационного решения является обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Управленческое решение можно трактовать с различных точек зрения:

1. как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах;
2. как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, с учетом мотивов и мнений, определяющих поведение руководителя;
3. как предписание к действию, что позволяет оценивать его эффективность;
4. как средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;
5. как мыслительный процесс, что позволяет говорить о логичности либо интуитивности его обоснования.

Для принятия управленческого решения необходимы:

1. знание проблемной ситуации;
2. наличие четко сформулированной цели или их множества;
3. знание множества ограничений;
4. список альтернатив;
5. наличие правил выбора альтернатив, т.е. должны быть определены критерий качества решения и функция предпочтения;
6. знание факторов, которые могут влиять на результат реализации принятого решения;
7. наличие ресурсов, среди которых одним из важнейших является время, имеющееся у руководителя для принятия решения.

Поскольку руководитель любого уровня принимает решения, то можно утверждать, что принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, т.е. своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций.

Классификация управленческих решений, принимаемых в организации (или классификация проблем организации) проводится по различным критериям.

1. По содержанию выделяют социальные, экономические, организационные, технические, технологические и др.

2. По длительности действия выделяют следующие решения:

- стратегические, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения и рассчитаны на длительный период действия, решение перспективных задач;
- тактические, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;
- оперативные, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

3. По виду лица, принимающего решение, выделяют:

- индивидуальные, принимаемые руководителем единолично;
- коллегиальные, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров);
- коллективные, принимаемые всем коллективом организации.

4. По степени определенности используемой информации решения подразделяются:

- на решения, принимаемые в условиях определенности, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной;
- на решения, принимаемые в условиях неопределенности, когда информация недостоверна, противоречива или ее количество недостаточно.

5. По степени уникальности выделяют решения:

- рутинные, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;
- периодические, которые принимаются с определенной чистотой;
- уникальные, принимаемые руководителем впервые в его практике (уникальность решения субъективна, так как ситуация для одного руководителя являющаяся уникальной, для другого может быть рутинной).

6. По степени проявления творчества выделяют следующие решения:

- запрограммированные, когда решение – это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;
- **незапрограммированные решения** – такие решения требуются тогда, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей не известные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому руководитель одновременно разрабатывает процедуру выработки и принятия решения и вырабатывает само решение.

7. По степени сложности решения подразделяются на простые, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив, и сложные, принимаемые по нескольким, часто противоречивым критериям. Сложные решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По степени охвата объекта управления, относительно которого они принимаются, выделяют решения общие, охватывающие весь объект; частные, охватывающие некоторые стороны деятельности; локальные, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

## 2.2.5. Требования к управленческим решениям

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие.

*Целевая направленность*, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

*Обоснованность*, т.е. принимаемое решение должно обосновывать объективные закономерности развития организации и системы управления ею.

*Компромиссность*. Управленческие решения почти всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. С этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Эффективные руководители понимают, что принятие неэффективного решения лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию в организации, чем на собственную инициативу.

*Своевременность*. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в организации не должно произойти необратимых изменений, делающих решение не нужным.

*Соответствие полномочиям лица, принимающего решение*. Это важно потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. При этом руководитель не должен принимать решение, входящее в компетенцию нижестоящих руководителей, так как это приводит к снижению инициативности подчиненных.

*Решения не должны быть противоречивыми и должны быть согласованы* с ранее принятыми решениями. Поскольку ни одно решение не реализуется изолированно, а дополняет другие решения.

*Экономичность и эффективность*. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах, что делает решение экономичным.

## **2.2.6. Подходы к принятию решений**

Рассматривая решения как процесс, можно выделить интуитивные решения; решения, основанные на суждениях; рациональные решения.

*Интуитивные решения* – это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правильный. В этом случае лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все «за» и «против», а часто даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. Около 80% руководителей высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформальную информацию и интуицию. Обычно так поступают руководители, имеющие большой опыт работы.

*Решения, основанные на суждениях*. Это осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае руководитель сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и часто выбирает ту альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

Решения, основанные на суждениях, имеют два преимущества:

1. для их принятия необходимы только опыт и знания руководителя и соответственно они являются дешевыми, не требующими больших затрат времени;
2. руководитель оказывается в состоянии, в отличие от интуитивного решения, объяснить, почему он принимает именно данное решение, т.е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем решения, основанные на суждениях, имеют недостатки:

1. решения основаны на здравом смысле; но истинный здравый смысл встречается очень редко. У руководителя формируется определенная модель на ситуации. Однако течением времени факторы внешней среды изменяются и требуют изменения внутренних переменных организации. То есть течением времени должна меняться и модель в представлении руководителя, но это происходит не всегда;
2. необходимость использования предшествующего опыта – следовательно, такой способ обоснования решений не применим в принципиально новых ситуациях;
3. использование предшествующего опыта может привести к упущению новой альтернативы, которая должна была стать более эффективной, чем известные варианты.

*Рациональные решения* обосновываются с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных методов. При этом, чем сложнее и



масштабнее принимаемое решение, и чем для большего количества людей важны его последствия, тем важнее становится его научная обоснованность и тем менее допустимы волевые методы.

*Решение проблем представляет собой процесс последовательных взаимосвязанных шагов.* Процесс решения проблемы имеет 6 этапов.

*Первый этап – выявление сущности проблемы.* На первом этапе выполняются следующие операции:

1. определение объективности существования проблемы и установление того, что проблема рассматривается на соответствующем уровне компетенции;
2. определение степени новизны проблемной ситуации необходимо для выявления возможности использования предшествующего опыта;
3. выяснение причин возникновения проблемы – для этого проводится анализ внешней и внутренней информации. Необходимо учитывать два момента: а) увеличение информации не всегда идет к повышению качества решения, поэтому очень важно уметь из всей информации выделить релевантную, т.е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме; б) руководитель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора;
4. выявление взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими проблемами необходимо для установления причинно-следственных связей между проблемами, поскольку в социо - технических системах не бывает локальных проблем.

*Второй этап – формулирование ограничений и критериев принятия решения.* В действительности руководитель сталкивается с ограничениями. Например, для реализации любого решения необходимы ресурсы, которых у организации может и не быть, или внешняя среда уменьшает количество возможных альтернатив посредством законов или принятых норм обращения с персоналом. Вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т.е. удовлетворять существующим ограничениям. Кроме этого, руководитель должен определить стандарты, по которым он в дальнейшем будет их оценивать. Эти стандарты называются критериями принятия решения или показателями эффективности. Желательно, чтобы некоторые **критерии принятия решения** имели численное выражение в той форме, в которой сформулирована конечная цель.

*Третий этап. Определение альтернатив.* Чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более правильное решение. На разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов. Большое количество альтернатив может привести к путанице. Поэтому руководители предпочитают сначала на основе здравого смысла отобрать несколько наиболее реалистичных альтернатив, а затем их тщательно анализировать. Однако, если руководитель сталкивается с принципиально новой для него проблемой, он заинтересован в наработке как можно большего числа альтернатив.

На данном этапе необходимо выполнить следующие операции:

1. определить область, в которой будет приниматься решение, т.е. определяются те элементы и подсистемы производственной деятельности организации, которые были затронуты решением;
2. определить характер решения, т.е. определить тип мероприятий (технические, технологические, организационные, социальные, экономические), реализация которых способна привести к достижению цели;
3. поиск «крайних» альтернатив», т.е. наилучшего и наихудшего для данной ситуации варианта решения, ни один из которых не может быть реализован на практике, поскольку наихудший не приводит к достижению цели, а наилучший не обеспечивается необходимыми ресурсами, но знание этих альтернатив позволяет ограничить пространство возможных решений;
4. непосредственная разработка вариантов решения; при этом важно учитывать два момента: а) во-первых, количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решения – часы или сутки, то в стратегическом – годы. Поэтому количество стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения; б) во-вторых, важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения с затратами на его выработку.

*Четвертый этап – оценка альтернатив.* Определяются достоинства и недостатки каждой идеи по заданным критериям принятия решения.

Могут возникнуть определенные затруднения:

1. недостаточность критериев оценки для выбора единственной альтернативы, т.е. существует несколько альтернатив, удовлетворяющих заданным критериям;
2. имеющиеся альтернативы мало сравнимы между собой.

В процедуре оценки альтернатив можно выделить следующие операции:

1. оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что часто является решающим фактором при отборе альтернатив;
2. описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, удовлетворения сформулированных ограничений, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;
3. сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться, во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале «лучше - хуже», «более важно – менее важно»; во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится методом сопоставления количественных показателей.

Процедура экспериментальной проверки альтернативы всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна. Принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Однако такие эксперименты стоят дорого и требуют больших затрат времени, поэтому не имеет смысла проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

Вместе с тем существует множество ситуаций, когда принимаются решения, требующие больших затрат, без экспериментальной проверки. Например, строительство новых предприятий.

*Пятый этап – выбор единственной альтернативы.* По своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких-либо трудностей.

Однако, если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости руководителя.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы.

*Шестой этап – реализация решения.* Во-первых, необходимо организовать исполнение решения, т.е. своевременно обнаружить и нейтрализовать помехи, возникающие под воздействием внешней среды и из-за несогласованности действий исполнителей. Во-вторых, скорректировать решения, если в ходе его реализации возникают непредвиденные обстоятельства.

Согласованность деятельности участников исполнения решения определяется рядом факторов:

1. признание правильности решения теми, кого оно затрагивает; руководитель должен убедить подчиненных в правильности своей точки зрения, в том, что его выбор приносит пользу, как организации, так и каждому сотруднику;
2. убеждение, что реализация решения будет способствовать достижению их собственных целей; если подчиненные принимали участие в выработке решения, то шансы на благоприятную реализацию возрастают;
3. сбалансированность прав и обязанностей исполнителей, обеспечение их достаточной информацией, что достигается за счет становления горизонтальных и вертикальных связей в организационной структуре управления.

Необходимость контроля исполнения решения обусловлена не столько безответственностью исполнителей при отсутствии контроля, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникнуть новые проблемы, требующие новых решений.

Анализ выполнения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. То есть, необходима обратная связь. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования, реализации проблемы. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, вместе с тем он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы ведет к возникновению другой.

Принятие решений является связующим процессом функций управления, так как руководитель принимает решения, выполняя каждую из функций.

Итак, Вы познакомились со связующими процессами управления – коммуникационным процессом и принятием управленческих решений.



### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте значение информации в социальной работе.
2. Какие виды коммуникаций Вы знаете?
3. Приведите понятие и элементы коммуникационного процесса.
4. Опишите этапы коммуникационного процесса.
5. Приведите преграды, стоящие на пути межличностных коммуникаций, и способы их разрешения.
6. Приведите преграды, стоящие на пути организационных коммуникаций и способы их решения.
7. Раскройте коммуникационный процесс в социальной работе.
8. Приведите понятие и классификацию управленческих решений.
9. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
10. Раскройте подходы к принятию решений.

## **Модуль 3. Управление в социальной работе**

### **Глава 3.1. Понятие управления в социальной работе**

#### **3.1.1. Управление и уровни управления**

Сегодня слово менеджмент известно практически каждому образованному человеку – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. По-русски слово менеджмент означает управление – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент является также областью человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель.

*Управление* – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Друкер предлагает иное определение: управление – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Все руководители выполняют определенные функции, но это не значит, что большое число руководителей заняты выполнением одной и той же работы. Управленческая работа подразделяется посредством горизонтального разделения, и конкретный руководитель становится во главе отдельного подразделения (отдела). Некоторым руководителям приходится заниматься координированием работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, координирующего работу неуправленческого персонала – людей физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое **вертикальное разделение** в результате образует *уровни управления*.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функций, выполняемых руководителем в организации. Согласно Парсонсу это технический, управленческий и институциональный уровни. Более используемый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей низового звена ли операционных управляющих, среднего и высшего звена.



Рис. 4. Уровни управления

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

*Руководители низового звена* или младшие начальники или операционные руководители – это технический, организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками. Данные руководители в основном осуществляют контроль выполнения производственных заданий, в том числе, оказания социальных услуг. Руководители этого звена отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов. Типичным названием должности на этом уровне является мастер, мастер смены, заведующий отделом, кафедрой, старшая медицинская сестра.

*Руководители среднего звена* координируют работу руководителей низового звена. Здесь название должностей такие: заместители начальника, управляющие сбытом, директор филиала, декан факультета.

*Руководители высшего звена* – представляют малочисленную группу. Они отвечают за принятие важных решений для организации в целом или для основной части организации. Типичные должности в бизнесе – председатель совета директоров, президент компании, в армии – генерал, в среде государственных деятелей – министр, в университете – ректор, в социальной работе – начальник управления, или социальной службы.

### **3.1.2. Понятия управления, объекта, субъекта в управлении социальной работой**

Менеджмент в социальной работе – это система гибкого предприимчивого управления в обществе, направленная на эффективное регулирование социального положения всех участников общественной жизни, на обеспечение их развития как субъектов всех видов общественных отношений, достойного существования. Данное понятие менеджмента в социальной работе имеет несколько значений.

1. Организационно-структурное. Здесь предполагается найти ответы на такие вопросы: «Кто должен выполнять (или выполняет) социальную работу?», «Какие учреждение должны заниматься (занимаются)?», «Какова эффективность (результативность) их деятельности?». При этом нужно помнить, что управление социальной работой организуется на различных уровнях: федеральном, региональном (территориальном), местном. Соответственно, каждый уровень имеет свои организационные структуры управления – министерство, территориальные и городские (районные) управления социальной защиты населения, социальные службы.

2. Функциональное. Различные структуры в системе социальной защиты выполняют определенные функции – общие и частные. Общими функциями считаются планирование, организация, мотивация и контроль, т. е. процесс постановки целей, задач и организация

практической деятельности. Конкретные функции – это виды работ применительно к конкретной должности (обязанности и права согласно должностной инструкции), подразделению (положение об отделе, секторе) и направлению деятельности.

3. Профессиональное (трудовое). Управление в социальной работе особый вид деятельности, которой занимается вполне определенная категория людей, именуемых кадрами, или персоналом управления.

4. Гносеологическое. В настоящее время рано утверждать, что менеджмент в социальной работе представляет собой науку, изучающую структуру, функции, профессиональную деятельность и процесс управления. Теория управления социальной работой мало исследована.

5. Учебно-образовательное. Основные аспекты менеджмента являются частью настоящей учебной дисциплины.

Управление социальной работой является необходимым условием для функционирования любой социальной организации. Социальное управление имеет свои специфические особенности, трудности, возможности, не свойственные управлению техническими системами. Руководители, специалисты, хорошо владеющие искусством управления – ценное общественное достояние. В общем виде социальное управление выступает как сознательное, планомерно организованное систематическое взаимодействие субъекта и объекта управления.

*Субъектами управления в социальной работе* являются руководящий состав служб и учреждений социальной защиты и формируемые органы управления, наделенные управленческими функциями.

*Объектами управления в социальной работе* выступают социальные работники, сотрудники служб, а также вся система взаимоотношений, складывающихся между людьми при оказании социальной помощи населению.

Субъект, объект управления и существующие между ними разнообразные связи составляют систему управления социальной работой, являющейся составной частью социального управления.

*Управление социальной работой* – процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности людей для их достижения.

### **3.1.3. Министерство здравоохранения и социального развития**

На институциональном уровне управление социальной работой осуществляет Министерство здравоохранения и социального развития (до недавнего времени эти функции выполняло Министерство труда и социального развития).

Министерство здравоохранения и социального развития РФ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения, социального развития, труда, физической культуры, спорта, туризма и защиты прав потребителей. Министерство осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития, Федеральной службы по труду и занятости, Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию, Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму, а также координацию деятельности Пенсионного фонда, Фонда социального страхования и Федерального фонда обязательного медицинского страхования.

Министерство образовано в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 30 июня 2004 г. N 321 "Об утверждении Положения о Министерстве здравоохранения и социального развития Российской Федерации" (приложение 1).

Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения, социального развития, труда, физической культуры, спорта, туризма и защиты прав потребителей, включая вопросы организации медицинской профилактики, в том числе инфекционных заболеваний и СПИДа, медицинской помощи и медицинской реабилитации, фармацевтической деятельности, качества, эффективности и безопасности лекарственных средств, санитарно-эпидемиологического благополучия, уровня жизни и доходов населения, демографической политики, медико-санитарного обеспечения работников отдельных отраслей экономики с особо опасными условиями труда, медико-биологической оценки воздействия на организм человека особо опасных факторов физической и химической природы, курортного дела, оплаты труда, пенсионного обеспечения, в том числе

негосударственного пенсионного обеспечения, социального страхования, условий и охраны труда, социального партнерства и трудовых отношений, занятости населения и безработицы, трудовой миграции, альтернативной гражданской службы, государственной гражданской службы (за исключением вопросов оплаты труда), социальной защиты населения, в том числе социальной защиты семьи, женщин и детей.

Министерство осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития, Федеральной службы по труду и занятости, Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию, Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму, а также координацию деятельности Пенсионного фонда, Фонда социального страхования и Федерального фонда обязательного медицинского страхования.

В связи с реструктуризацией российского правительства было принято Постановление Правительства РФ от 27 мая 2004 г. N 252 "О некоторых вопросах организации деятельности Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития, Федеральной службы по труду и занятости и Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию" (приложение 2).

Федеральной службе по труду и занятости передаются территориальные органы упраздненного Министерства труда и социального развития РФ по вопросам занятости населения, по государственному надзору и контролю соблюдения законодательства РФ о труде и охране труда (государственные инспекции труда в субъектах РФ, межрегиональные государственные инспекции труда) и по урегулированию коллективных трудовых споров, а также центры занятости населения.

Федеральному агентству по здравоохранению и социальному развитию передаются находившиеся в ведении упраздненного Минтруда РФ остальные государственные учреждения и федеральные государственные унитарные предприятия.

Непосредственным исполнителем, в том числе и осуществляющим организацию предоставления социальных гарантий, социального обслуживания социально незащищенным категориям граждан является Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию.

Постановление Правительства РФ об организации данной организации было принято 30 июня 2004 г. N 325 "Об утверждении Положения о Федеральном агентстве по здравоохранению и социальному развитию" (приложение 3).

Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере здравоохранения и социального развития, включая оказание медицинской помощи, предоставление услуг в области курортного дела, организацию судебно-медицинских и судебно-психиатрических экспертиз, оказание протезно-ортопедической помощи, реабилитацию инвалидов, организацию предоставления социальных гарантий, установленных законодательством РФ для социально незащищенных категорий граждан, социальное обслуживание населения, проведение медико-социальной экспертизы, донорство крови, трансплантацию органов и тканей человека. Федеральное агентство находится в ведении Министерства здравоохранения и социального развития.

#### ***3.1.4. Управление социальной защиты населения администрации Приморского края***

Положение об управлении социальной защиты населения Администрации Приморского края, утвержденное Постановлением Администрации Приморского края от 05.11.2003 № 352, включает общие положения, задачи деятельности управления, права и руководство управления.

##### **1. Общие положения**

1.1. Управление социальной защиты населения Администрации Приморского края (далее - управление) является органом исполнительной власти Приморского края, проводящим на территории Приморского края государственную политику в области социальной защиты пенсионеров, инвалидов, семей с несовершеннолетними детьми, а также других групп населения, нуждающихся в поддержке государства.

1.2. Управление в своей деятельности подчиняется Губернатору Приморского края и вице-губернатору края, курирующему вопросы социальной политики.

1.3. Управление в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации.

Федерации, приказами и указаниями Министерства труда и социального развития Российской Федерации, законами Приморского края, постановлениями, распоряжениями Администрации Приморского края, Губернатора Приморского края, а также настоящим Положением.

1.4. Управление обладает правами юридического лица, имеет печать с изображением герба Приморского края и со своим наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты.

1.5. Правовое, финансовое, материально-техническое, кадровое, информационное и транспортное обеспечение управления, а также социально-бытовое обеспечение его работников осуществляется структурными подразделениями аппарата Администрации Приморского края, государственным учреждением «Хозяйственное управление администрации края» и соответствующими органами исполнительной власти Приморского края.

## 2. Задачи и функции деятельности управления

### 2.1. Задачи деятельности управления:

- обеспечение в Приморском крае единой государственной политики в области социальной защиты населения на территории края;
  - повышение эффективности социальных пособий, предоставление других форм помощи малоимущим семьям на основе принципа адресности;
  - расширение рынка и повышение качества предоставляемых услуг в целях обеспечения свободы выбора граждан, пользующихся льготными социальными услугами;
  - смягчение негативных последствий бедности, снижение социального неравенства и предотвращение социального иждивенчества.
- 2.2. В целях выполнения задач, стоящих перед управлением, его функциями являются:
- разработка в пределах своей компетенции политики Администрации края в области социальной защиты населения;
  - усиление адресной социальной поддержки, переход к оказанию эффективной государственной социальной помощи;
  - адаптация системы социальных выплат и льгот к развивающимся общественным отношениям;
  - формирование государственной социальной политики в отношении граждан старшего поколения;
  - повышение эффективности социального обслуживания населения, в том числе за счет привлечения организаций, предприятий, учреждений различных форм собственности;
  - развитие оптимальной сети учреждений социального обслуживания населения и укрепление их материально-технической базы;
  - расширение спектра и повышение качества предоставляемых социальных услуг;
  - улучшение положения семьи, женщин и детей, развитие сферы детского отдыха и оздоровления;
  - укрепление системы профилактики безнадзорности несовершеннолетних детей, развитие учреждений для их социальной реабилитации;
  - развитие учреждений государственной службы медико-социальной экспертизы, государственной службы реабилитации инвалидов и предприятий реабилитационной индустрии;
  - повышение эффективности финансового механизма социальной сферы, привлечение альтернативных источников финансирования различных видов социальной помощи;
  - совершенствование нормативной правовой базы в сфере социальной защиты населения;
  - анализ эффективности функционирования системы социальной защиты населения Приморского края и прогнозирование ее развития;
  - разработка предложений по развитию современных форм социального обслуживания граждан и оказания социальной помощи населению;
  - формирование и предоставление гражданам информации о возможностях, видах, порядке и условиях социального обслуживания населения;
  - организация работы с обращениями граждан и приема населения по вопросам социальной защиты;
  - внедрение прогрессивных форм и методов обработки информации, участие в формировании единой информационной системы;
  - разработка и реализация краевых программ социальной защиты населения;

- участие в разработке и реализации федеральных целевых программ социальной защиты населения края;
- оценка нуждаемости населения в различных видах социальной защиты;
- ведение базы данных о численности граждан, имеющих право на льготы и преимущества, установленные действующим законодательством, а также других категорий граждан, находящихся в грудной жизненной ситуации;
- организация работы по совершенствованию профессионального уровня специалистов органов социальной защиты населения органов местного самоуправления;
- организация деятельности учреждений государственной службы медико-социальной экспертизы края и контроля их деятельности;
- определение потребности населения в мерах социальной защиты;
- методическое обеспечение деятельности органов социальной защиты населения местного самоуправления и учреждений социального обслуживания;
- организация социальной помощи малоимущим гражданам;
- организация работы по назначению, перерасчету, выплате и доставке пособий, компенсаций и других денежных выплат социального характера, а также контроль за их проведением;
- организация работы по назначению, перерасчету, выплате пенсий за выслугу лет государственным служащим, финансируемых из средств краевого бюджета;
- осуществление мер по профилактике и безнадзорности несовершеннолетних, организация индивидуальной профилактической работы в отношении безнадзорных и беспризорных несовершеннолетних, их родителей или законных представителей, не исполняющих своих обязанностей по воспитанию, содержанию несовершеннолетних и (или) отрицательно влияющих на их поведение, либо жестоко обращающихся с ними;
- составление перспективных и текущих планов и проектов бюджета по учреждениям и мероприятиям социальной защиты населения края, по реализации федеральных законов в сфере социальной защиты населения;
- составление сводных бюджетных заявок по федеральному бюджету;
- разработка материалов по экономическому планированию, осуществлению комплексного экономического анализа деятельности подведомственных учреждений, реализации федеральных законов в сфере социальной защиты населения;
- проверка в пределах компетенции управления и утверждение смет расходов подведомственных государственных учреждений, содержащихся за счет средств краевого бюджета, и вновь вводимых учреждений;
- присвоение гражданам статусов, дающих право на льготы и преимущества, согласно действующему законодательству, и выдача им соответствующих удостоверений;
- разработка механизма реализации прав и льгот, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также законами и нормативными правовыми актами Приморского края;
- организация взаимодействия с органами законодательной и исполнительной власти края, органами местного самоуправления, общественными, благотворительными организациями и объединениями, со средствами массовой информации;
- организация благотворительных мероприятий и торгового обслуживания ветеранов;
- организация работы по оказанию гуманитарной помощи населению и учреждениям социальной сферы;
- совершенствование и внедрение форм социального обслуживания и видов социальных услуг населению;
- организация работы государственных и муниципальных учреждений социального обслуживания в стационарных, полу стационарных и нестационарных учреждениях социального обслуживания и отделений социального обслуживания на дому и других социальных отделений;
- контроль деятельности учреждений, находящихся в ведении управления; организация работы по внедрению стандартов социального обслуживания в стационарных, полу стационарных и нестационарных учреждениях социального обслуживания Приморского края;
- организация работы по обеспечению гражданам льгот и социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации, а также законами и нормативными правовыми актами Приморского края;

- организация работы по обеспечению инвалидов автотранспортом, средствами передвижения, техническими средствами реабилитации, вспомогательными устройствами и приспособлениями, облегчающими самообслуживание и свободный доступ инвалидов к объектам социального назначения;
- определение лимитов бюджетных обязательств федерального бюджета для органов социальной защиты населения местного самоуправления и государственных учреждений;
- осуществление сбора, анализ и свод федеральных статистических отчетов и наблюдений подведомственных учреждений и органов социальной защиты населения края, составление сводных федеральных статистических отчетов и наблюдение по формам, утвержденным Госкомстатом Российской Федерации.

### 3. Права управления

Управление наделяется следующими правами:

- пользоваться в установленном порядке банками информационных данных Администрации Приморского края;
- использовать государственные системы связи и коммуникации;
- представлять в пределах своей компетенции интересы Администрации края в органах государственной власти, местного самоуправления, а также предприятиях, учреждениях различных форм собственности, в том числе зарубежных;
- привлекать на договорной основе научные коллективы, высшие учебные заведения, коммерческие организации и экспертов для разработки предложений и проектов прогнозов краевых, программ и других документов для проведения независимой экспертизы;
- запрашивать от органов местного самоуправления края, юридических лиц независимо от их организационно-правовой формы материалы, необходимые для решения вопросов, входящих в его компетенцию;
- проводить конференции, совещания, семинары, организовывать выставки и другие мероприятия по вопросам, входящим в его компетенцию, с участием представителей органов социальной защиты муниципальных образований края, по согласованию с ними, и подведомственных учреждений;
- вносить на рассмотрение Губернатора Приморского края предложения, связанные с совершенствованием законодательной базы и финансового обеспечения в сфере социальной защиты края;
- участвовать в работе комиссий, советов по вопросам, входящим в его компетенцию;
- обращаться в федеральные и краевые органы власти, судебные органы и другие предприятия, организации, учреждения по вопросам, входящим в его компетенцию;
- издавать приказы, указания, постановления коллегии по вопросам, отнесенным к компетенции управления, обязательные для исполнения предприятиями, организациями, учреждениями, системы социальной защиты населения,

### 4. Руководство управлением

4.1. Руководство деятельностью управления осуществляется начальником, назначенным на должность Губернатором Приморского края.

4.2. Начальник управления для выполнения задач, стоящих перед управлением, имеет право:

- иметь заместителей, назначаемых по его представлению Губернатором Приморского края;
- руководить деятельностью управления на основе единоначалия, действовать без доверенности от имени управления, представлять управление во всех органах власти, предприятиях, организациях и учреждениях;
- определять обязанности и устанавливать степень ответственности своих заместителей и руководителей отделов, секторов управления;
- вносить предложения по назначению и освобождению от должности работников управления;
- издавать распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками управления;
- вносить предложения по структуре и штатному расписанию управления в пределах установленной численности работников и фонда оплаты труда;
- утверждать положения об отделах, секторах управления и должностные инструкции работников;
- в пределах своей компетенции издавать приказы и инструкции, давать указания, обязательные для исполнения предприятиями, организациями, учреждениями, находящимися в ведении управления, проверять их исполнение;

- вносить в установленном порядке предложения по развитию сети учреждений социальной защиты, а также представления о создании реорганизации и ликвидации подведомственных учреждений.

4.3. Начальник управления несет персональную ответственность за деятельность управления и подведомственных учреждений перед Губернатором Приморского края:

- за реализацию федеральных программ социальной защиты населения края;
- за разработку и реализацию краевых программ социальной защиты населения;
- за организацию деятельности государственных и муниципальных учреждений социального обслуживания, стационарных, полу стационарных, нестационарных учреждений социального обслуживания и отделения социального обслуживания на дому, других социальных отделений, учреждения государственной службы медико-социальной экспертизы края;
- за организацию работы по обеспечению гражданам льгот и социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации, а также законами и нормативно-правовыми актами Приморского края;
- за организацию социальной помощи малоимущим гражданам;
- за организацию работы по назначению, перерасчету, выплате пенсий за выслугу лет, пособий, компенсаций и других денежных выплат социального характера.

4.4. На время отсутствия начальника управления руководство управлением осуществляется его заместителем.

4.5. Руководители отделов, секторов управления несут персональную ответственность за выполнение возложенных на подразделение задач, рациональную расстановку кадров, организацию труда, обеспечение исполнительской трудовой дисциплины, соблюдение работниками отделов правил внутреннего трудового распорядка и осуществление ими своих функций.

#### 5. Реорганизация и прекращение деятельности управления

5.1. Реорганизация и прекращение деятельности управления осуществляется на основании постановления Губернатора Приморского края в установленном законодательством порядке.

5.2. При реорганизации и прекращении деятельности управления увольняемым государственным служащим гарантируются права, установленные действующим законодательством Российской Федерации и Приморского края.

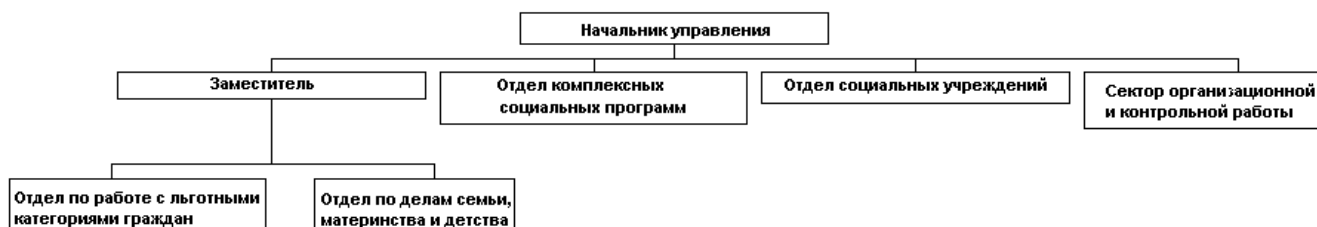


Рис. 5. Структура управления социальной защиты населения Приморского края

Основные функции отдела социальных учреждений:

1. Организация обеспечения устойчивого функционирования стационарных учреждений социального обслуживания.
2. Организация работы по внедрению перспективных моделей нестационарных и полу стационарных учреждений социального обслуживания платности оказываемых услуг.
3. Разработка и контроль реализации нормативных актов, регулирующих деятельность учреждения.
4. Организация и ведение учета граждан, направляемых в дома-интернаты.
5. Обобщение и анализ состояния работы по оказанию помощи пенсионерам инвалидам, проживающим в социальных учреждениях.
6. Разработка, согласование и осуществление мероприятий по укреплению сети учреждений, сохранению и развитию их материальной базы.
7. Организация работы социальных учреждений по материально-бытовому; медицинскому, культурному обслуживанию граждан.
8. Руководство и координация работы социальных учреждений всех типов по вопросам жизнеобеспечения и медико-социального обслуживания (10 краевых и 1 муниципальных)



стационарных социальных учреждений, дом ночного пребывания 106 отделений нестационарных учреждений социального обслуживания населения на дому).

9. Изучение, обобщение и распространение опыта работы учреждений по проблемам обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов.

10. Организация работы по повышению профессионального уровня работники социальных учреждений.

11. Взаимодействие с органами исполнительной и законодательной власти и общественными организациями, благотворительными фондами, комитетами организациями по вопросам организации социальной помощи.

12. Проведение разъяснительной работы через СМИ по вопросам проживания содержания в домах-интернатах.

13. Обобщение и анализ обращений, писем, жалоб и заявлений граждан, членов их семей.

14. Личный прием граждан по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

Основные функции отдела по делам семьи, материнства и детства:

1. Организация работы по предоставлению льгот и социальных услуг многодетным семьям, семьям с детьми-инвалидами и малоимущим семьям с несовершеннолетними детьми.

2. Реализация федеральных целевых программ «Профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних», «Дети-инвалиды».

3. Организация работы по профилактике безнадзорности и беспризорности несовершеннолетних.

4. Организация работы по созданию регионального банка данных о семьях и несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении. Подготовка расчетов и обоснований для выделения ассигнований из федерального бюджета на финансирование мероприятия по социальной защите семей с детьми (ремонт и реконструкция учреждений социального обслуживания семьи и детей, организация летней оздоровительной кампании, перевозка несовершеннолетних, самовольно ушедших из семей и детских социальных учреждений, льготы на проезд в междугородном транспорте детям, нуждающимся в санаторно-курортном лечении).

5. Организации работы по созданию и развитию в крае специализированных учреждений для несовершеннолетних, других учреждений и служб социального обслуживания семьи и детей.

6. Обеспечение работы краевого социально-реабилитационного центра - опорно-экспериментальной площадки в Российской Федерации. Обеспечение координации методического, информационного и финансового обеспечения учреждений социального обслуживания семьи и детей.

7. Организация в крае круглогодичного оздоровления и летнего отдыха детей, нуждающихся в особой заботе государства.

8. Координация деятельности органов социальной защиты населения по вопросам назначении и выплаты государственных пособии па детей. Осуществление контроля правильного назначения пособий.

9. Организация подготовки информационно-аналитических материалов Администрации Приморского края о положении детей в Приморском крае.

10. Проведение краевых мероприятий, посвященных Международному дню семьи. Международному дню защиты детей, Дню матери и др.

12. Организация благотворительных акций по оказанию помощи малоимущим семьям с детьми и детским социальным учреждениям

Основные функции отдела комплексных программ:

1. Разработка перспективных и текущих планов и проектов бюджета по учреждениям и мероприятиям социальной защиты населения края, по реализации федеральных законов, законов Российской Федерации и законов Приморского края в сфере социальной защиты населения. Составление сводных месячных, квартальных и годовых бюджетных заявок на выделение средств федерального бюджета, ежемесячная отчетность по остаткам средств на 1 и 15 числа.

2. Координация работы управления по разработке региональных программ социальной поддержки населения Приморского края, сбор и обобщение отчетов и информации по реализации федеральных и региональных целевых программ, составление бюджетных заявок па финансирование из федерального бюджета по федеральным целевым программам.

3. Экономический анализ деятельности подведомственных учреждений, реализации федеральных законов и законов Российской Федерации и мероприятий в сфере социальной защиты населения. Сбор отчетности по финансированию расходов на содержание учреждений и мероприятий в области социальной защиты муниципальными бюджетами.

4. Проверка смет расходов подведомственных государственных учреждений, содержащихся за счет средств краевого бюджета, подготовка к утверждению; составление смет расходов по мероприятиям социальной защиты населения. Подготовка для Минтруда России статистической и финансовой информации в разрезе учреждений, законов и льгот.

5. Методическая помощь по вопросам планирования расходов, штатов и оплаты труда в учреждениях социальной защиты населения муниципальных образований городов и районов края, проверка сметы расходов вновь вводимых муниципальных учреждений.

6. Проверка соблюдения штатно- сметной дисциплины, целевого расходования средств. Участие в ревизиях финансово- хозяйственной деятельности подведомственных учреждений.

7. Распределение и доведение лимитов бюджетных обязательств расходов федерального бюджета органам социальной защиты муниципальных образований.

8. Сбор, анализ и обобщение всех федеральных статистических отчетов и наблюдений подведомственных учреждений и органов управления по формам, утвержденным Госкомстатом Российской Федерации.

Основные функции *отдела по работе с льготными категориями граждан*:

1. Обеспечение реализации в крае льгот и социальных гарантий, установленных федеральными и краевыми законами и иными нормативными правовыми актами для ветеранов, инвалидов, других льготных и малоимущих категорий граждан, а также военнослужащих, граждан, уволенных с военной службы; граждан, пострадавших от радиационных аварий и катастроф, жертв политических репрессий, контроль исполнения принимаемых решений.

2. Взаимодействие с ГУ—МСЭ, структурными подразделениями Администрации Приморского края, Департаментом федеральной государственной службы занятости населения по Приморскому краю, Приморским региональным отделением фонда социального страхования Российской Федерации, органами социальной защиты населения муниципальных образований края, общественными объединениями инвалидов в организации комплексной медицинской, профессиональной и социальной реабилитации инвалидов.

3. Проведение конкурсных торгов по выбору поставщиков на реализацию льгот в соответствии с федеральными законами «О ветеранах». «О социальной защите инвалидов» (приобретение спецавтотранспорта, санаторно-курортное лечение и оздоровление, эндопротезирование, услуги связи, пассажирские перевозки и др.).

4. Организация обеспечения инвалидов:

- бесплатным санаторно-курортным лечением;
- техническими и иными средствами реабилитации, в том числе спецавтотранспортом.

5. Организационно-методическое обеспечение деятельности органов социальной защиты населения администраций муниципальных образований края по вопросам установления гражданам льготных статусов, предусмотренных Федеральным законом "О ветеранах", а также статуса бывшего несовершеннолетнего узника фашизма, малоимущей семьи, малоимущих одиноко проживающих граждан и реализации льгот, предусмотренных действующим законодательством для лиц, обладающих льготными статусами. Осуществляется контроль установления льготных статусов, дающих право на льготы в соответствии с действующим законодательством и реализацией прав граждан на эти льготы и социальные гарантии.

6. Организация, возмещения предприятиям и организациям, расходов на предоставление льгот ветеранам войны и труда, осуществления контроля за расходованием выделяемых средств льготных категорий граждан, согласно Федеральных законов «О ветеранах», «О социальной защите инвалидов в РФ» пользующихся услугами воздушных и железнодорожных перевозчиков, автотранспортных предприятий, учреждений связи, органов жилищно - коммунального хозяйства и др.;

7. Назначение и перерасчет пенсий за выслугу лет бывшим государственным служащим Приморского края; 8. Организация работы по присвоению звания «Ветеран труда».

9. Организация оказания адресной социальной помощи малоимущим категориям граждан из средств Пенсионного фонда РФ по Приморскому краю.

10. Ведение многофункциональной базы данных о численности граждан, имеющих право на льготы и преимущества согласно действующему законодательству, а также малоимущих категорий граждан.

Основные функции *отдела организационной и контрольной работы*:

1. Организация и контроль исполнительской деятельности структурных подразделений управления.

2. Планирование деятельности управления социальной защиты населения Администрации Приморского края, контроль за своевременным и качественным исполнением постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации, постановлений и распоряжений Губернатора края.

3. Контроль за своевременным и качественным документооборотом движением документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или сдачи в дело.

4. Оформление документов для Минтруда России, Губернатора Приморского края, Администрации Приморского края в соответствии с требованиями Инструкции по делопроизводству.

5. Оформление и учет выдачи удостоверений «Ветеран труда».

6. Ведение делопроизводства управления. Учет и контроль сроков прохождения жалоб и заявлений граждан.

7. Подготовка документов управления для архивного хранения.

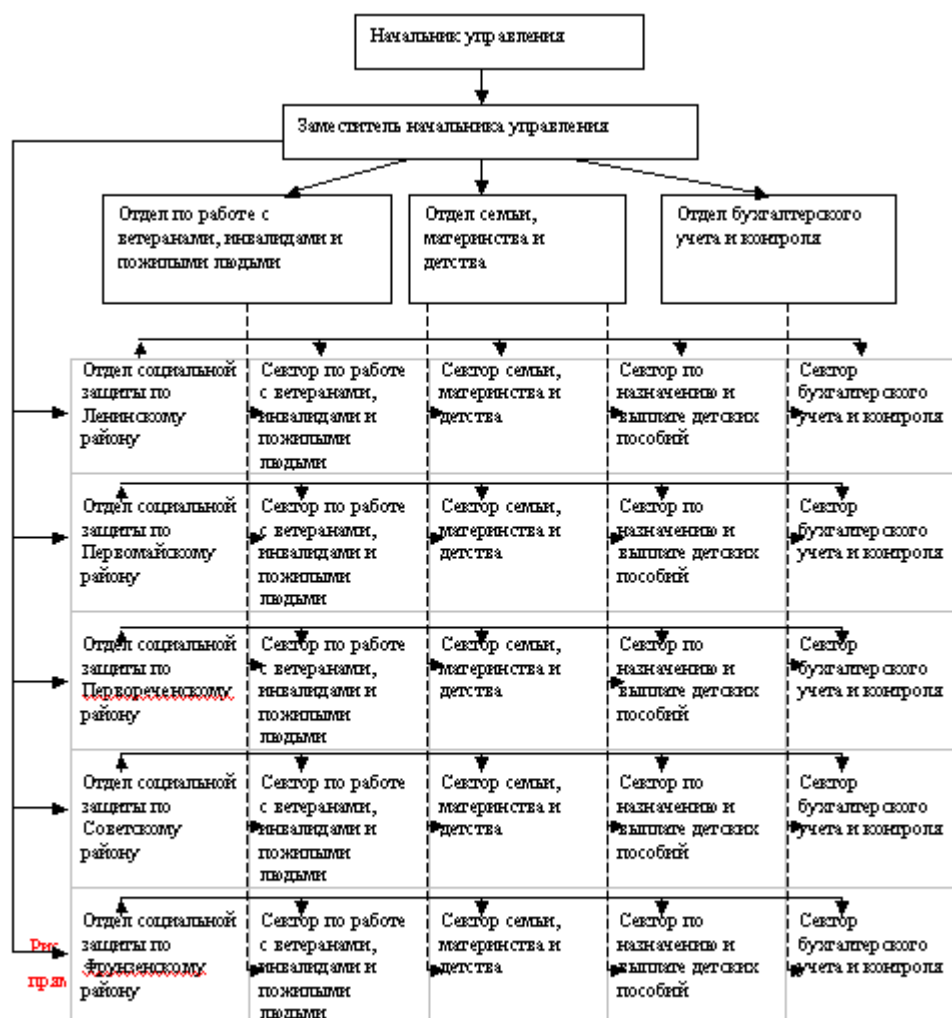
8. Обеспечение противопожарной безопасности помещений управления, контроль соблюдения правил техники безопасности.

9. Обеспечение организационно-технических условий деятельности управления.

### **3.1.5. Деятельность отдела социальной защиты населения**

На техническом уровне управления в социальной работе рассмотрим деятельность отдела социальной защиты на примере отдела социальной защиты (ОСЗН) населения по Фрунзенскому району управления социальной защиты населения администрации города Владивостока Приморского края.

Для определения места отдела в управлении социальной защиты населения г. Владивостока рассмотрим рис.6.



Отдел -  
Тел. 265 - 904, 226 - 577, 222 - 265, 268 - 370

Отдел социальной защиты населения по Фрунзенскому району администрации города Владивостока является структурным подразделением управления социальной защиты населения администрации г. Владивостока.

Источниками финансирования являются бюджеты всех уровней. Финансирование осуществляется в порядке, установленном органами, производящими выделение денежных средств.

В состав отдела входят следующие сектора:

- по работе с ветеранами, инвалидами и пожилыми людьми;
- семьи, материнства и детства;
- по назначению и выплате детских пособий;
- бухгалтерского учета и контроля.

Основными целями деятельности отдела являются:

1. Работа с населением по разъяснению порядка реализации льгот, предусмотренных Федеральными законами, ведется на основании следующих федеральных законов:

- а) «О ветеранах» №535-ФЗ от 12.01.1995 г.;
- б) «О погребении и похоронном деле» №8-ФЗ от 12.01.1996 г.;
- в) «О реабилитации жертв политических репрессий» №1761-от 18.10.1991 г.;
- г) «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» №184-ФЗ от 24.11.1995 г.;
- д) «О государственной социальной помощи» № 178-ФЗ от 17.03.1999 г.;
- е) «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей» 09.05.1995 г.;
- ж) «О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации, вследствие катастрофы на ЧАЭС» № 179-ФЗ от 24.11.1995 г.

И Указом президента РФ «О предоставлении льгот бывшим узникам концлагерей, гетто и других мест принудительного содержания, созданных фашистами и их союзниками в период Второй

Мировой войны» №1235 от 15.10.1992 г., Указом президента РФ №431 от 05.05.1992 г., «О мерах по социальной поддержке многодетных семей» и другими нормативными актами;

2. Реализация на территории Фрунзенского района решений и постановлений краевой и городской администрации по вопросам социальной защиты населения;

3. Обеспечение правильного и своевременного назначения и выплат, установленных законодательством ежемесячных пособий на детей, компенсационных и других социальных выплат в соответствии с действующим законодательством РФ, законодательством Приморского края;

4. Организация работы по привлечению внебюджетных средств для финансирования программы социальной помощи населению района.

*Функции и деятельность отдела.*

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами:

1) выявляет причины и факторы социального неблагополучия малообеспеченных групп населения, их потребности в помощи, обследует по месту жительства, ставит на учет и вносит предложения в управление социальной защиты населения по оказанию им социальной поддержки;

2) осуществляет реализацию постановлений, распоряжений администрации города и городскую программу социальной поддержки малообеспеченных слоев населения на территории района;

3) формирует базу данных: льготных категорий граждан, получателей пособий, компенсационных выплат, ведет их учет, производит выплаты;

4) ведет сбор документов на оформление удостоверений о праве на льготы;

5) по поручению управления представляет данные для сверки с организациями, предоставляющими льготы, в соответствии с Федеральными законами для возмещения расходов из Федерального бюджета и Федерального Фонда компенсаций;

6) распоряжается денежными средствами в пределах утвержденных лимитов бюджетных обязательств;

7) ведет бухгалтерский учет денежных средств, материальных ценностей в соответствии с собственной сметой доходов и расходов, утвержденной вышестоящим руководителем;

8) ведет учет лиц из числа жителей района, нуждающихся в обеспечении индивидуальными средствами передвижения, санаторно-курортном лечении, определении в дома-интернаты общего и специализированного типов, в надомном обслуживании и выполняет конкретные решения по этим вопросам;

9) готовит первичные документы по оформлению попечительства над совершеннолетними дееспособными лицами в форме патронажа в соответствии с законодательством;

10) организует выдачу гуманитарной помощи населению района;

11) предоставляет в управление социальной защиты населения планы, статистические отчеты и отчеты о проделанной работе в установленные сроки;

12) рассматривает предложения, заявления, жалобы граждан, своевременно готовит ответы на них;

13) оформляет и выдает листы поездных талонов льготным категориям граждан;

14) организует работу с дезадаптированными лицами; лицами, освобожденными из мест лишения свободы;

15) при обеспечении соответствующих условий организует работу по социальной реабилитации инвалидов, профессиональному обучению инвалидов, содействует в постановке на учет в службе занятости населения, направляет для обучения в высшие и профессионально-технические учебные заведения детей - инвалидов;

16) осуществляет меры по профилактике безнадзорности и правонарушений среди несовершеннолетних, представляет предложения в управление по организации занятости, трудоустройства, оздоровления и отдыха детей, состоящих на учете в отделе;

17) проводит прием граждан по вопросам социальной защиты;

18) представляет в управление социальной защиты населения предложения по улучшению условий труда, созданию сети автоматизированных рабочих мест (АРМ) и использованию программного обеспечения в работе всего отдела, обеспечения персональными ЭВМ.

*Сфера деятельности.*

Отдел организует свою работу по следующим направлениям:

по работе с ветеранами, инвалидами и пожилыми людьми;

по вопросам социальной помощи семье, материнству и детству;

по назначению и выплате ежемесячных пособий на детей;

по организации бухгалтерского учета и контроля.

Основные формы работы отдела:

организация работы по делопроизводству и документационному

обеспечению отдела согласно номенклатуре дел;

формирование архива документов.

Основные нормативные документы, используемые данной организацией.

Отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Федеральными законами, законом " Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ ", Законом Приморского края " О внесении изменений и дополнений в Закон Приморского края », " О муниципальной службе в Приморском крае ", приказами, постановлениями, распоряжениями Главы администрации г. Владивостока, приказами, распоряжениями начальника УСЗН администрации г. Владивостока, приказами начальника ОСЗН по Фрунзенскому району г. Владивостока, а также Указами Президента РФ, решениями правительства РФ, распоряжениями губернатора края: № 1096 от 29.09.1999 г. " Порядок учета и исчисления величины среднедушевого дохода, дающего право на получение ежемесячного пособия на ребенка ", № 120 от 28.02.2002г. " Об утверждении Порядка погашения кредиторской задолженности по государственным пособиям гражданам, имеющим детей ", № 119 -ФЗ от 04.06.1997г. " Об исполнительном производстве "; приказами и инструкциями Министерства труда и социального развития РФ и уставом г. Владивостока.

*Описание работы с клиентами.*

Отдел осуществляет на территории Фрунзенского района г. Владивостока работу по социальной защите нетрудоспособного населения и малообеспеченных семей с несовершеннолетними детьми, а также нуждающихся в государственной поддержке других групп населения.

Клиенты принимаются три раза в неделю - по понедельникам, средам и пятницам. Количество клиентов составляет примерно от 90 человек в неделю, их возраст варьирует от 14 до 60 лет.

Проблемы, с которыми обращаются в данную организацию, разнообразны. Например, для получения пособий на детей, единовременного и ежемесячного; в случае возникновения задолженности по выплате детских пособий; при недостатке материальных средств к существованию; потере кормильца; по вопросам назначения опекуна; а также при смене места жительства в связи с переездом в другой район и перенесении места выплаты пособий. В ОСЗН оказываются услуги по предоставлению путевок для улучшения здоровья в курортной зоне или доме отдыха.

При обращении клиента в организацию с ним проводится беседа (по форме интервью) и составляется акт обследования материально - бытовых условий и семейного положения по следующему плану. Определяется категория семьи (полная, неполная многодетная, опекуна, с ребенком инвалидом, с родителем инвалидом), Ф.И.О. клиента и членов его семьи; наличие детей, их возраст и посещаемость ими детских учреждений; состояние здоровья членов семьи; основные источники дохода (зарплата, пенсия, алименты) и дополнительные; жилищные условия, размер жилой площади. Анализируется наличие предметов первой необходимости и предметов роскоши; наличие в семье транспорта, приусадебного участка, дачи, огорода. На основе этого принимается решение, в чем нуждается семья, и какая помощь ей будет оказываться.

Для решения проблем клиентов часто необходимо привлечение других организаций, поэтому отдел взаимодействует: с предприятиями, организациями всех форм собственности и общественными объединениями по вопросам организации работы в области социальной политики и по предоставлению льгот предусмотренных Федеральными Законами; с государственными учреждениями Пенсионного Фонда Приморского края по обмену необходимой информации; с учреждениями государственной службы медико - социальной экспертизы по вопросам определения инвалидности и реализации индивидуальной программы реабилитации инвалидов.

Перечень оказываемых услуг в ОСЗН: назначение, перерасчет и выплата пособий; прием граждан и проведение консультаций по вопросам назначения и выплат пособий на детей; выдача справок в суд о задолженности по выплате пособий; выдача удостоверений одиноким матерям при обращении последних в суд или отдел субсидий; осуществляется помощь семье при определении детей в школы, детские сады и т.д.; определяет статус - иждивенца, опекуна, однофамильца; подготавливает дела для отправки в другие отделы и управления; оформляет ходатайство в фонд социального страхования, оказывает помощь малообеспеченным группам населения, производит льготные выплаты, обеспечивает людей с ограниченными способностями индивидуальными средствами передвижения и гуманитарной помощью, выдает проездные талоны льготной категории

граждан, содействует в установлении инвалидности, в реабилитации инвалидов, трудоустройстве, оздоровлении и пр.

В ОСЗН может обратиться каждый нуждающийся в помощи человек практически по любому вопросу, поделиться своими трудностями и получить как материальную, так и психологическую поддержку.

Персонал в отделе работает, каждый из сотрудников выполняет свои обязанности согласно должностным инструкциям. Это профессионалы своего дела, знающие права граждан и защищающие их в меру своей компетенции и закона.

### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что представляет собой управление?
2. Назовите уровни управления.
3. Приведите значения менеджмента в социальной работе.
4. Раскройте понятия субъекта, объекта, управления в социальной работе.
5. Кто осуществляет управление социальной работой на институциональном уровне?
6. Приведите функции Министерства здравоохранения и социального развития.
7. Кто осуществляет организацию предоставления социальных гарантий, социального обслуживания? Осветите функции.
8. Кратко осветите положение об управлении социальной защиты администрации Приморского края.
9. Какова структура управления социальной защиты администрации Приморского края, и какие функции выполняют отделы?
10. Структура и функции отдела социальной защиты по Фрунзенскому району г. Владивостока.

## **Глава 3.2. Планирование как функция управления.**

### ***3.2.1. Сущность функции планирования***

Функции управления – это виды деятельности органов управления и должностных лиц, с помощью которых они воздействуют на управляемый объект. Объектами управления являются социальные работники, сотрудники служб и учреждений социальной защиты, взаимоотношения между людьми при оказании социальной помощи. Функция планирования является функцией предварительного управления наряду с прогнозированием.

*Социальное планирование* – метод социального управления, суть которого состоит в определении и обосновании целей, задач и темпов развития социальных процессов и в разработке основных средств их реализации.

В настоящее время социальное планирование сосредоточилось на территориальном уровне, где объектами являются город, область, регион. Социальное планирование имеет характер социальных прогнозов и ориентировано на решение специфических задач, тесно связанных с территорией социальных и экономических проблем – занятости населения, социальной защиты населения, охраны его здоровья, развития сферы социально-культурного обслуживания, экологии и др.

Планирование представляет собой заблаговременное принятие решений о том, что следует делать и что для этого необходимо, когда делать, кто будет делать, кто будет отвечать за полученный результат.

Мы с вами будем рассматривать процесс стратегического планирования. Стратегической целью социальной работы является наиболее полное удовлетворение потребностей всех слоев населения в социальной защите.

Слово стратегия произошло от греческого «искусство генерала». *Стратегия* – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Необходимо помнить, что само по себе стратегическое планирование не гарантирует успеха. Это подтверждает то, что все функции управления взаимосвязаны.



Стратегическое планирование обеспечивает руководству средство создания плана на длительный срок; дает основу для принятия решения; способствует снижению риска для принятия решения, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий, а также создает единство общей цели внутри организации.

### 3.2.2. Этапы стратегического планирования

1. На первом этапе планирования существенным решением является выбор целей организации.

Основная общая цель организации, т.е. четко выраженная причина ее существования, обозначается как ее *миссия* (ответственное задание, роль, поручение). Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

**Миссия** детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии должна содержать:

1. задачу организации с точки зрения ее основных услуг, ее основных потребителей, основных технологий – т.е. какой деятельностью занимается организация;
2. факторы внешней среды по отношению к организации;
3. культуру организации – какого типа рабочий климат существует в организации, каких людей привлекает этот климат.

Например, миссия управления социальной защиты – удовлетворение социальных потребностей населения. Миссией центра социальной помощи семье и детям является оказание комплексной помощи и поддержки семьи и детей.

Некоторые руководители не придают значения выбору миссии. Особенно это относится к руководителям коммерческих организаций. Они считают, что миссия – получение прибыли.

Миссия представляет значение для организации, но и ценности и цели руководителей высших уровней влияют на организацию. Исследователи отмечают, что стратегическое поведение находится под влиянием ценностей (Игорь Ансоф). Гут и Тигери установили 6 ценностных ориентаций, которые воздействуют на принятие управленческих решений, а также, что от них зависят выбранные цели.

Таблица 1

Ценностные ориентации		
Ценностные ориентации	Категории ценностей	Типы предпочитаемых целей
1. Теоретические	Истина, знания, рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
2. Экономические	Практичность, полезность	Рост, прибыльность, результаты
3. Политические	Власть, признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
4. Социальные	Хорошие человеческие отношения, привязанность, отсутствие конфликта	Социальная ответственность, благоприятная атмосфера в организации
5. Эстетические	Гармония, форма	Дизайн изделия, качество

2. Второй этап. Цели организаций социальной защиты формируются и устанавливаются на основе миссии организации. *Цели* должны обладать некоторыми *характеристиками*:

1. конкретные и измеримые цели – например, оказать поддержку многодетным семьям, зарегистрированным в отделе (абсолютное число), например, цель негосударственного вуза – обеспечить подготовку специалистов с меньшими издержками;
2. ориентация во времени – когда должен быть достигнут результат (долгосрочные - 5 лет, среднесрочные 1-5 лет, краткосрочные до года);
3. достижимые цели – чтобы служить повышению эффективности организации цели должны быть достижимыми. Цели должны быть взаимно поддерживающими – т.е. действия и

решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей организации. Если это условие не будет выполняться, то в организации может возникнуть конфликт между подразделениями.

Например, целями деятельности центра социальной помощи семье и детям являются:

- реализация права на защиту семьи и детей со стороны государства;
- содействие развитию и укреплению семьи, как социального института;
- улучшение социально-экономических условий жизни и благополучия семьи;
- гуманизация связей семьи с обществом и государством;
- установление гармоничных внутрисемейных отношений;
- профилактика детской преступности и безнадзорности.

3. На третьем этапе процесса стратегического планирования, после установления миссии и целей организации, изучается внешняя среда организации.

Оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
2. какие факторы представляют угрозу для стратегии;
3. какие факторы представляют больше возможностей для достижения цели путем корректировки плана.

В основном обращают внимание на такие факторы, как социальные, экономические, политические, развитие технологий, состояние рынка рабочей силы, инвестиций.

**Анализ внешней среды** – процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации.

4. Четвертый этап. Управленческое обследование сильных внутренних и слабых сторон организации – *методическая оценка функциональных зон* организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Обследование затрагивает изучение таких внутренних факторов: маркетинг, финансовое состояние, производство, состояние персонала, культуру организации:

1. маркетинг – доля рынка и конкурентоспособность; предлагаемые товары или услуги; демографическая ситуация; возможность продвижения на рынок новых товаров или услуг; эффективность обслуживания клиентов; рекламные возможности; например, для негосударственного вуза важны два аспекта маркетинга: маркетинг образовательных услуг и специалистов.
2. текущее финансовое состояние организации необходимо учитывать при любом планировании, так как отсутствие финансовых резервов способно погубить любое начинание. При анализе финансового состояния основное внимание следует уделять возможности снижения себестоимости продукции, степени зависимости предприятия от поставщиков, степени физического и морального износа оборудования.
3. Что касается организаций социальной сферы, то их финансовое состояние определяется их организационно-правовой формой. Источником финансирования для государственных учреждений (какими являются социальные службы в настоящее время) являются, прежде всего, бюджетные средства. При этом государство устанавливает определенные нормы бюджетного финансирования соответствующих затрат. Это значит, что управление финансами должно быть направлено на оптимизацию затрат (выбор наилучшего, оптимального варианта). Поэтому многие виды социальных услуг являются платными. Возможно так же использование дополнительных источников финансовых ресурсов;
4. производство – целенаправленная деятельность по созданию чего-либо полезного; может ли организация производить товары или услуги по более низкой цене, чем конкуренты; имеется ли доступ к новым материалам и технологиям; является ли оборудование современным; производство, т.е. предоставление социальных услуг, является целенаправленной деятельностью всех социальных служб;
5. состояние персонала - тип сотрудников; компетентность работников и высшего руководства; система вознаграждений; повышение квалификации сотрудников; оценка деятельности;
6. культура – нравы, обычаи, морально-психологический климат. Именно внутренняя культура формирует имидж организации как у поставщиков и потребителей, так и на рынке трудовых ресурсов, привлекая тем самым необходимых сотрудников.

5. Пятый этап. Анализ стратегических альтернатив. После того как дана оценка внешней среды и обследована внутренняя среда организации, руководство может определить стратегию, которой, и будет следовать. Перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы:

1. ограниченный рост – придерживается большинство организаций. Цели устанавливаются от достигнутого ранее, учитывая инфляцию. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, при этом организация удовлетворена своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.
2. рост – ежегодное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей по сравнению с уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост – расширение товаров или услуг. Внешний рост – приобретение фирмы поставщика или одна фирма приобретает другую;
3. сокращение – эту стратегию руководители выбирают редко. Цели устанавливаются ниже достигнутого в прошлом. Может быть 3 варианта:
4. а) ликвидация – полная распродажа имущества;
5. б) отсечение лишнего – отделяют некоторые подразделения;
6. в) сокращение или переориентация – сокращение части своей деятельности;
7. сочетание – объединение любых из трех стратегий. Этот вид обычно выбирают крупные фирмы.

6. На шестом этапе происходит выбор стратегии. Выбирается стратегическая альтернатива, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации, то есть результат.

На выбор влияют факторы:

1. риск – какой уровень риска считается приемлемым. Высокая степень риска может разрушить организацию;
2. знание прошлых стратегий – часто руководство находится под воздействием прошлых стратегий;
3. реакция на владельцев (если акционерное общество) – владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе альтернативы (коммерческие структуры);
4. фактор времени – решение может способствовать успеху или неудаче организации (реализация хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации).
7. Седьмой этап – реализация стратегического плана. План должен быть реалистичным.

Необходимо остановиться на *основных компонентах формального планирования*:

1. *тактика – краткосрочные стратегии*, которые согласуются с долгосрочными планами;

Характеристики тактических планов:

- а) тактические планы разрабатывают в развитие стратегии;
- б) тактика вырабатывается на уровне руководителей среднего звена;
- в) результаты тактических планов появляются быстро и соотносятся с конкретными действиями (результаты стратегии могут появиться через несколько лет).

Тактической целью социальной работы на данном этапе является удовлетворение потребностей наиболее нуждающихся в социальной защите категорий населения с учетом возможностей экономики (поскольку в настоящее время реализуется адресная социальная политика).

*политика* – представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика обычно формулируется руководителями высшего уровня на длительный период времени. Например, политика предоставления равных возможностей трудоустройства для женщин; неразглашение коммерческих тайн организации.

*процедуры* – описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Если ситуация при принятии решения повторяется, то руководство применяет испытанный временем способ действий, и для этого вырабатывает стандартизированные указания. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение. Например, процедура назначения трудовой пенсии по старости.

*правила* – составляются тогда, когда руководство ограничивает действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами. То есть правило определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они разработаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедура рассчитана на ситуацию, в которой имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Иногда возникают конфликты, вызванные нежеланием работников выполнять правила и процедуры. Для того, чтобы избежать конфликтной ситуации, руководителю необходимо информировать подчиненных о целях правил, объяснять, почему необходимо выполнять работу именно так, как предписано правилами или процедурами.

Для выполнения стратегического плана *необходимо управление реализацией*. Рассмотрим управленческие инструменты, которые обеспечивают согласованность:

Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, представленных количественно.

Управление по целям представляет собой процесс, состоящий из 4 взаимозависимых и взаимосвязанных этапов:

- а) выработка четких, кратких формулировок целей;
- б) разработка реальных планов их достижения;
- в) систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов;
- г) корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

1. Первый этап – выработка целей – повторяет схему процесса планирования.

После того, как разработаны долгосрочные и краткосрочные цели для организации, руководители формулируют эти цели для работников следующего уровня по нисходящей линии. Руководители должны поддерживать работников в следующих областях: информация; уточнение отношений между уровнями полномочий и ответственности; поддержка со стороны штатного персонала; горизонтальная и вертикальная координация; ресурсы.

2. На втором этапе управления по целям определяются основные задачи и меры, необходимые для достижения целей; установление взаимосвязей между основными видами деятельности; уточнение ролей, взаимоотношений, делегирования соответствующих полномочий; оценка затрат времени для каждой основной операции; определение ресурсов, необходимых для каждой операции; проверка сроков и коррекция планов действий.

3. После истечения установленного периода времени определяется степень достижения целей, выявление проблем и помех, определение причин проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу.

4. Если цели не достигнуты, руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения.

5. Если цели достигнуты, то процесс управления по целям может начаться снова – с установлением целей на предстоящий период.

8. Восьмой этап. Оценка стратегического плана проводится путем сравнения результатов работы с целями. Оценка должна проводиться системно и непрерывно. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на 5 вопросов:

1. является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. является ли стратегия лучшим способом применения ресурсов организации?

Критерии оценки: количественные (рост объема услуг, уровень затрат); качественные (способность привлечь высококвалифицированных руководителей и специалистов, расширение объема услуг клиентам, использование возможностей).

После выбора стратегии и разработки плана, руководство должно выяснить, способствует ли структура организации достижению целей. *Стратегия определяет структуру. Структура всегда должна отражать стратегию.*

Стратегические и тактические цели управления социальной работой, главные направления ее развития могут быть изложены в концепции социальной работы и программно-целевой модели управления социальной работой; социальный работник может участвовать в планировании программ, социальной политики.

### **3.2.3. Программно-целевое управление**

В социальной работе применяется программно-целевое управление. При этом выделяются две важнейшие подсистемы: управление процессом разработки той или иной программы и управление процессом реализации программы.

Программа – это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий (мер), имеющих определенное содержание и направленных на достижение конечной цели. Социальные программы – один из видов программ, которые бывают экономическими, производственными, научно-техническими, организационно-управленческими, комплексными.

По уровню разработки и реализации программы бывают президентскими, федеральными, региональными, местными, а также - предприятий. С учетом фактора времени эти программы могут быть долгосрочными (5-7 лет), среднесрочными (3-5 лет), краткосрочными (1-3 года), текущими или оперативными (до 1 года).

Содержание программно-целевого управления можно представить в следующем виде:

1. цель программы (что должно быть достигнуто в итоге);
2. составные цели, задачи, перечень мероприятий – что требуется сделать для достижения конечной цели);
3. ресурсное обеспечение – информационное, материальное, финансовое, трудовое (какие ресурсы и в каком объеме требуются для реализации программы);
4. временная характеристика программы – на какой период времени рассчитана программа;
5. организационная структура, включая руководителя программы и звенья, ответственные за выполнение задач, мер и взаимодействие между ними (каков механизм организации управления реализацией программы);
6. учетный, отчетный и контрольный механизм или механизм обратной связи (как отслеживается и оценивается выполнение программы);
7. коррективы содержания и механизмов реализации программы – какие изменения следует внести в содержание и реализацию программы;
8. подведение итогов, окончание и закрытие программы (как, и насколько выполнена программа).

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Раскройте сущность функции планирования.
2. Для чего вырабатывается миссия организации?
3. Какими должны быть цели организации?
4. Как Вы думаете, для чего изучается внешняя и внутренняя среда организации?
5. Опишите этапы анализа и выбора стратегических альтернатив.
6. Как реализуется стратегический план?
7. Для чего выбирается стратегия и разрабатывается стратегический план?
8. Назовите стратегическую и тактическую цели социальной работы.
9. Приведите понятие программы и виды программ.
10. Раскройте содержание программно-целевого управления в социальной работе.

### **Глава 3.3. Организация как функция управления.**

#### ***3. 3. 1. Понятие организационной деятельности***

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими аспектами:

1. для достижения своих целей люди вынуждены объединяться;
2. любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена коллектива определено, во-первых, что он должен делать; во-вторых, за что он несет ответственность; в-третьих, кто контролирует его деятельность.

Ответ на три эти вопроса определяет организационную роль члена любого коллектива. Совокупность и взаимосвязи организационных ролей образуют организационную структуру организации.

В организационной деятельности можно выделить три основные направления:

1. определение норм управляемости, т.е. определение того количества человек, которым эффективно может управлять руководитель;
2. установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
3. формирование организационной структуры, т.е. деление на подразделения и установление связей между ними.

В основе построения организационных структур лежат два основных принципа.

Принцип единства цели, согласно которому организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации.

Принцип эффективности, согласно которому организационная структура является эффективной, если способствует достижению людьми целей при нежелательных минимальных последствиях или издержках. При этом под издержками понимается не только затраты материальных и финансовых ресурсов, но и индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой организации. С точки зрения сотрудника, структура является эффективной, если она,

во-первых, не допускает информационных потерь и ошибок;

во-вторых, приносит удовлетворение от работы;

в-третьих, имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности;

в-четвертых, позволяет участвовать в принятии решений; в-пятых, обеспечивает необходимый социальный статус и придает уверенность в будущем; в-шестых, гарантирует высокий уровень заработной платы.

Эффективность деятельности социальных служб зависит от типа используемой организационной структуры. Под управлением социальной работой понимается совокупность элементов органа управления и устойчивых связей между ними, обеспечивающих ее целостность, сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях. Основные требования к организационной структуре: минимальное число звеньев и уровней управления, четкое распределение функций, устойчивость, непрерывность, оперативность и гибкость управления.

### **3.3.2. Нормы управляемости**

Необходимость определения **норм** управляемости обусловлена тем, что для создания результатов труда необходим труд большого числа людей. Один человек не в состоянии планировать, организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления, что порождает следующие проблемы:

1. возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности различных уровней управления;
2. увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;
3. увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию их исполнения и контроля исполнения.

Таким образом, возникает совокупная проблема стоимости уровня управления, которая неизбежно ставит вопрос о том количестве подчиненных, которым эффективно может управлять руководитель.

Наиболее традиционным ответом на вопрос о нормах управляемости или диапазоне управления является следующий: от 4 до 8 на верхнем уровне управления и от 8 до 16 человек - на более низких уровнях.

*Теория связей «руководитель-подчиненный»*, предложенная французским консультантом по управлению Грайкунасом в 1933 году, дает представление о степени возрастания сложности управленческой деятельности в зависимости от количества подчиненных.

Согласно этой теории, между руководителем и подчиненными существуют *три вида связей*:

1) прямая единичная связь — т.е. непосредственная связь руководителя с каждым из его подчиненных. Если у руководителя А есть два подчиненных В и С, то у него существуют две прямые единичные связи А-В и А-С;

2) прямая групповая связь, которая существует между руководителем и любой возможной комбинацией подчиненных, т.е. руководитель может работать с одним подчиненным в присутствии

другого (или других) или со всеми вместе. Если у руководителя А два подчиненных В и С, то возможны связи: А-В в присутствии С, А-С в присутствии В, А-В и С одновременно;

3) перекрестная связь - когда подчиненные работают друг с другом под контролем руководителя. Возможна одна перекрестная связь В-С – под контролем А.

Количество связей, которые должен контролировать руководитель, определяется по формуле

$$k = n \left( \frac{2^n}{2} + n + 1 \right)$$

где n - количество подчиненных.

Например, количество подчиненных 2- кол-во взаимосвязей 6; при n = 5, k = 100; при n = 9, k = 2376.

Достоинством теории Грайкунаса является то, что она позволяет установить степень усложнения управленческой деятельности при увеличении числа подчиненных. Недостаток - отсутствие учета интенсивности и продолжительности связей «руководитель-подчиненный».

К основным факторам, влияющим на сокращение количества контактов, относятся следующие:

1. профессиональная подготовленность подчиненного. Очевидно, что чем она выше, тем меньше времени нужно руководителю на служебные контакты с подчиненными; четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач, поскольку нечетко поставленная задача либо вообще не будет выполнена, либо потребует от руководителя больших временных затрат;
2. четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач;
3. делегирование полномочий, т.е. подчиненный должен обладать полномочиями, достаточными для принятия решений, необходимых для выполнения сформулированных задач;
4. темпы развития организации - чем быстрее развивается организация, тем большая нагрузка по контактам с подчиненными ложится на руководителя;
5. использование объективных оценок деятельности подчиненных. Если подчиненные знают, что результаты их работы фиксируются и при их оценке используются объективные нормы, то у них нет необходимости часто докладывать руководителю о достигнутом результате;
6. используемая техника связи, которая дает возможность руководителю оперативно взаимодействовать с подчиненными, не вступая в непосредственный контакт с ним.

### 3.3.3. Взаимоотношения полномочий

Средством, при помощи которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является **делегирование**. *Делегирование* - это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

В свою очередь, *ответственность* - это обязательство выполнять, стоящие перед должностным лицом, задачи и отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия. Под *обязательством* понимают то, что от индивида ожидается выполнение конкретных требований, когда он занимает определенную должность в организации.

Ответственность не может делегироваться без полномочий. *Полномочия* представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Вместе с тем пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Существует две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Честер Барнард, представитель административной школы заметил, что подчиненный имеет право отклонить требования руководителя. На основе этого была сформулирована концепция принятия полномочий. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

Для того, чтобы определить степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий, необходимо определить степень **централизации** или децентрализации организации. Степень централизации определяют по следующим критериям:



1. по количеству решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления, - чем больше решений принимают руководители нижестоящих уровней, тем больше степень децентрализации;
2. по важности решений, принимаемых на нижестоящих уровнях, (решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов, или с новым направлением деятельности);
3. последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях – если решение затрагивает больше одной функции, то организация децентрализованная;
4. количество контроля работы подчиненных – в организациях с высокой степенью **децентрализации** руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важных решений, называются централизованными.

Организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления, называются децентрализованными. Достоинства централизации: принятие решений теми, кто хорошо представляет себе работу организации в целом, имеют достаточно знаний и опыта; устранение дублирования работ, снижение затрат.

Недостатки: принимающие решения плохо знают конкретные обстоятельства дела и проблемы; много времени уходит на передачу информации; руководители низших уровней практически устранены от принятия решений.

Достоинства децентрализации: возможность быстрого принятия решения; возможность активного поведения руководителей среднего звена при принятии решений; ненужность разработки детальных планов.

К недостаткам относят: недостаток информации сказывается на качестве решения; много времени уходит на согласование решений.

Все существующие полномочия можно разделить на линейные и штабные (или аппаратные).

*Линейные полномочия* - непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными. Делегирование полномочий создает иерархию уровней управления. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом, а результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд.

Типы аппарата и соответственно штабные (или аппаратные) полномочия:

1. консультативный аппарат. Если возникает проблема, требующая специальной квалификации, руководитель приглашает соответствующих специалистов на временной или постоянной основе;
2. обслуживающий аппарат - отдел кадров, финансовый, плановый отделы, связи с общественностью, материально-техническое снабжение;
3. личный аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата. К нему относятся секретарь, помощник. Личный аппарат выполняет то, что требует руководитель. Член такого аппарата не имеет никаких полномочий, но может обладать большой властью.

Аппаратные полномочия разделяют на:

1. рекомендательные полномочия, или консультативные, возникают тогда, когда руководитель обращается за помощью к консультативному аппарату. Советы специалистов носят не обязательный характер. Линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во многих случаях это приводит к конфликтам между линейными и аппаратными работниками.
2. **обязательные согласования** – во избежание конфликтов работники штабного аппарата могут наделяться полномочиями обязательного согласования (например, исследование рынка - отдел маркетинга).
3. **параллельные полномочия** – цель установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок (контроль финансовых расходов - главный бухгалтер, технологическое решение – главный инженер, главный врач - заведующий медицинской частью).
4. Функциональные полномочия - штабные работники выступают не только в роли консультанта, но и выдвигают собственные предложения, которые становятся

обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам (бухгалтерский учет, трудовые отношения).

С понятием полномочий очень тесно связано понятие власти. Если полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право на действия, то власть определяет, что он действительно может делать.

В крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с несколькими уровнями. То есть сам аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.

*Линейная деятельность* — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или **услуг** (в нашем случае – **социальных**), производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций. Аппаратную деятельность нельзя рассматривать как несущественную. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей организации. Определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратной, зависит от миссии, целей и стратегии организации (например, юридические службы).

Два понятия, которые относятся к координации (согласование, сочетание, приведение в порядок, в соответствие) и линейным полномочиям. Первое, это принцип **единоначалия** - работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком. Формальные коммуникации должны направляться только по цепи команд. Лицо, у которого возникла проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней. Второе, необходимость ограничения нормы управляемости.

Делегирование требует эффективных коммуникаций, связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха.

Уильям Ньюмен определил причины, по которым руководители с нежеланием делегируют полномочия, а подчиненные - уклоняются от дополнительной ответственности:

1. заблуждение «я это сделаю лучше»;
  2. отсутствие способности руководить;
  3. отсутствие доверия к подчиненным;
  4. отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.
- Подчиненные избегают ответственности по следующим причинам:
1. считает, что удобнее спросить руководителя, что делать, чем самому;
  2. боится критики за совершенную ошибку;
  3. отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
  4. много работы, чем он может сделать или он так считает;
  5. отсутствует уверенность в себе;
  6. подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

### **3. 3. 4. Построение организации**

Согласно классической теории организации структура должна разрабатываться сверху вниз. Проектирование организации осуществляется в 3 этапа:

1. осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие направлениям деятельности по реализации стратегического плана; решается, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - аппаратными;
2. устанавливаются соотношения полномочий различных должностей – цепь команд, и дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы избежать перегрузки руководства и более эффективно использовать специализацию;
3. определяются должностные обязанности как совокупность определенных задач, и поручается их выполнение конкретным лицам.

Рассмотрим типы организационных структур.

1. Бюрократическая организационная система. Макс Вебер в 1900 г. предложил нормативную модель, к которой организации должны стремиться. **Бюрократия** воплощает идеальный тип легального господства и формальной рациональности. Бюрократическая организация рассматривается Вебером как безличный механизм, основное правило которого – четкое и безошибочное функционирование, направленное на максимизацию прибыли. Чтобы достичь такой цели, необходимо знать, что:

- 1) организация свободна в выборе любого средства для обеспечения своей устойчивости;

2) индивиды работают таким образом, что могут быть заменимыми, поэтому каждый обязан выполнять только одну задачу;

3) труд представляет собой наиболее подходящую меру успеха индивида и является для него основой существования;

4) поведение исполнителей полностью обеспечивается точностью и однозначностью действий, отсутствуют предубежденность и личные симпатии во взаимоотношениях.

Должностные позиции в бюрократической организации строго подчинены друг другу и расположены в иерархическом порядке. Каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим начальством и за свои личные решения, и за действия подчиненных. Величина власти руководителя над подчиненными четко обозначена. Его действия ограничены соответствующими правилами и инструкциями. Приказы начальника – не проявление его личной прихоти, а воплощение общих целей организации.

Благодаря формальным инструкциям возможно единообразие и согласованность в действиях подчиненных. Они же обеспечивают взаимозаменяемость работников (в случае болезни или увольнения) и непрерывность деятельности организации.

К достоинствам данной структуры относят:

1. четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
2. иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим, и подчиняется ему;
3. наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов;
4. осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями.

Недостатки бюрократической структуры:

1. преувеличение значимости правил, процедур и норм;
2. отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия - негибкость структуры.

2. *Функциональная организационная структура* - традиционная или классическая. Деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности; сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Традиционные функциональные блоки организации - отделы производства, маркетинга и финансов, кадров.



Рисунок 7. Функциональная организационная структура

Преимущества:

1. стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
2. уменьшает дублирование условий и потребление материальных ресурсов;
3. улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки:

1. отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей;
2. в большой организации цепь команд слишком длинная.
3. Дивизионная структура (или департаментная) — строится по нескольким основаниям:
  - продуктовому (принцип «один продукт - одна структура»);
  - региональному (принцип «один регион - одна структура»);
  - сегментному (принцип «одна группа потребителей – одна структура»).

Продуктовая структура предполагает, что одному руководителю передаются полномочия по управлению производством и сбытом какого-либо продукта или услуги. Этот руководитель считается ответственным за данный тип продукции. Крупная организация может уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая такую же продукцию. Недостаток данной структуры: увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов



Рисунок 8. Продуктовая структура

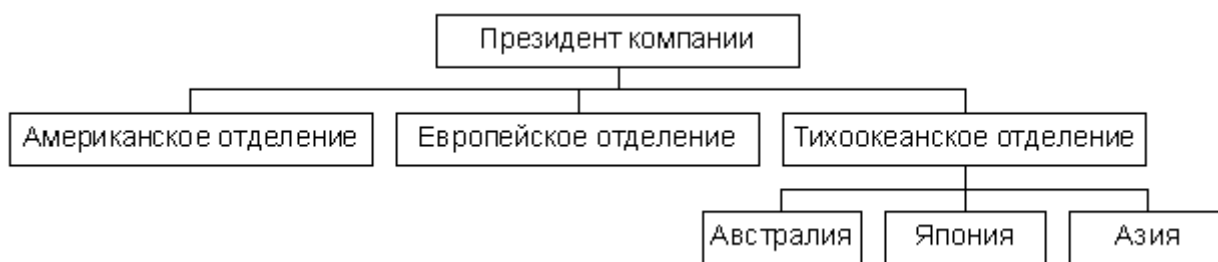


Рисунок 9. Региональная структура

Создание региональной организационной структуры обусловлено расширением предприятия, распространением влияния на больших территориях как в одной стране, так и за рубежом. Это обстоятельство, во-первых, делает необходимым учет региональной специфики в работе предприятия; во-вторых, требует предоставления региональным отделениям относительной самостоятельности в решении многих вопросов. Достоинство: нет необходимости менять структуру управления организацией при открытии представительства в новом регионе.

Создание сегментных структур (или потребительских) связано с тем, что многим предприятиям приходится иметь дело с разными категориями потребителей. Цель такой структуры состоит в удовлетворении потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну категорию населения. Например, издательство литературы для взрослых, детей, учебников. В каждом свой редакторский отдел, отдел финансов и маркетинга, производственный отдел. Следует отметить недостаток сегментных структур – дублирование некоторых функциональных областей, что приводит к увеличению затрат.

С начала 60 годов XX века стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур. Гибкие структуры способны изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды.

**Адаптивные структуры.** К ним относятся проектная и матричная организационные структуры.

А) **проектная** организационная структура представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, которое создается для решения конкретной задачи. Проектные структуры могут возникать при проведении научных исследований и конструкторских разработок сложных изделий. Это требует введения такой должности, как руководитель проекта с подчинением ему всех работников, участвующих в проекте, и всех необходимых для этого финансовых и материальных ресурсов. Если организация реализует несколько проектов, то соответственно возникают руководители проектов А, В и т.д.

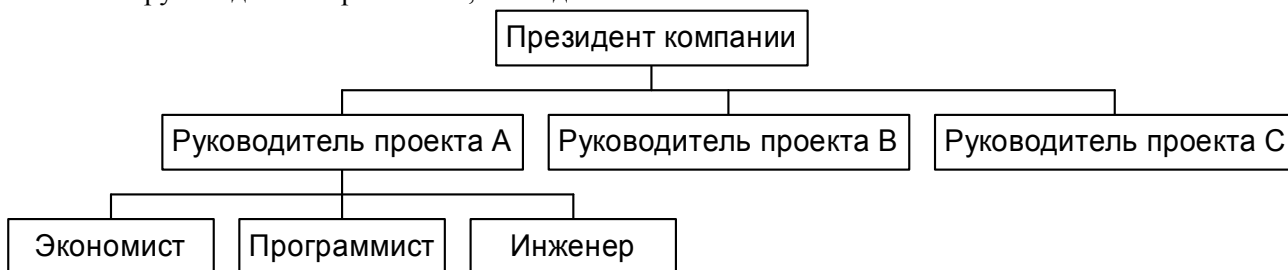


Рисунок 10. Проектная организационная структура

Основное преимущество – проектная организация концентрирует все усилия на решении одной задачи. Недостатки: когда проект завершен, команда распускается. Работники вынуждены достаточно часто переходить из одного структурного подразделения в другое; при выполнении проекта не всегда можно обеспечить полную занятость какого-либо специалиста, хотя его услуги время от времени необходимы; частые изменения вызывают у людей чувство неопределенности.

Б) **матричная структура** характерна для организаций, для которых проектная форма постоянна. Их иначе называют еще программно-целевыми. Они объединяют в себе два начала структурного деления: проектное и функциональное, т.е. происходит деление организации на функциональные подразделения, при этом выделяются руководители проектов, находящиеся в

непосредственном подчинении у руководителя организации. Этим руководителям проектов временно, только на период выполнения строго определенных работ, подчиняются сотрудники функциональных подразделений. По всем вопросам, выходящим за рамки работы над проектом, сотрудники подчинены руководителям своих функциональных подразделений.

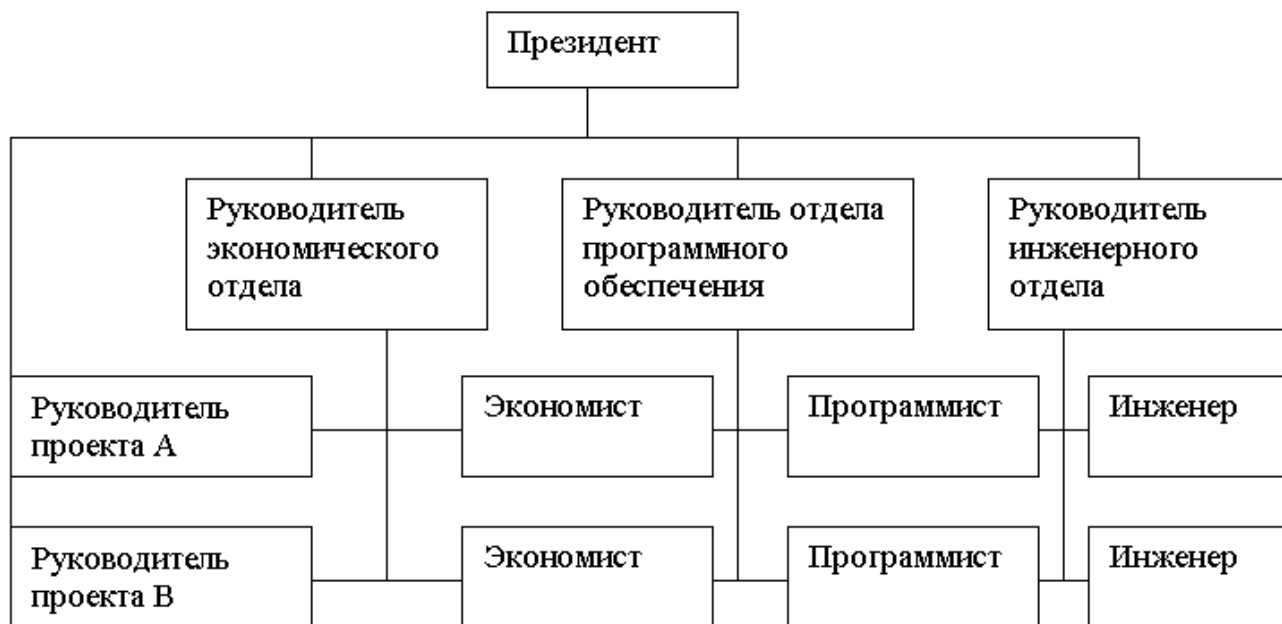


Рисунок 11. Матричная структура

Проблемы, связанные с использованием матричной структуры, как правило, состоят в ее сложности, связанной с необходимостью «увязать» большое количество вертикальных и горизонтальных связей в единое целое.

Основными типами организационной структуры, которые могут быть использованы при управлении социальной работой, являются следующие: функциональные, дивизионные, проектные и матричные. Для управления различными видами социальной работы на нижних уровнях применяются функциональные организационные структуры, на верхних - дивизионные. Проектные структуры целесообразно применять при управлении новыми или кратковременными видами социальной работы.

Необходимо отметить, что не существует одной, оптимальной для всех структуры организации.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Чем обусловлена необходимость организационной деятельности?
2. Какие принципы лежат в основе построения организационной структуры?
3. Раскройте нормы управляемости.
4. Приведите понятия «делегирование, ответственность, обязательство, полномочия».
5. По каким критериям определяется степень централизации или децентрализации?
6. Какие виды полномочий Вам известны?
7. Назовите типы аппарата и его полномочия.
8. Как Вы понимаете линейную деятельность?
9. Как осуществляется построение организации?
10. Какие типы организационных структур Вы знаете? Отметьте их отличия.
11. Какие организационные структуры применяются в управлении социальной работой?

## Глава 3.4. Мотивация как функция управления.

### 3.4.1. Основные понятия

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Внешние относительно человека средства, которые в той или иной мере побуждают его в процессе труда, называются *стимулами*.

Известны 2 категории мотивационных теорий: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на установлении внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Процессуальные теории основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Человек испытывает **потребность**, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Потребности классифицируют на первичные и вторичные.

Первичные потребности - физиологические, врожденные - в пище, воде. **Вторичные потребности** по природе своей психологические - потребность в успехе, уважении, власти.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Побуждение сконцентрировано на достижении цели, т.е. на то, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в будущем. Если ситуации похожи, настоящая и прошлая, то люди стремятся повторить прошлое поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности. Это называется законом результата.

Необходимо помнить, что вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Вознаграждения - это все, что человек считает ценным для себя и ради чего он готов работать. Бывают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Самый простой способ обеспечения **внутреннего вознаграждения** – создание соответствующих условий труда и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение дается организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса, похвала, признание, дополнительные выплаты.

### 3.4.2. Содержательные теории мотивации

Руководители должны определить потребности, побуждающие людей к действию. Помогут им в этом содержательные теории мотивации, к которым относятся теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Макклелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория ERG.

*Теория потребностей Маслоу.* В 1943 г. была опубликована работа «Теория человеческой мотивации». Первым психологом, который обратил внимание руководителей на влияние потребностей на мотивацию персонала, был А. Маслоу. Во-первых, он понял, что не сама потребность движет человеком, а степень ее неудовлетворения (т.е. актуальность ее для индивида). Во-вторых, Маслоу указал критерий, благодаря которому потребности выстраиваются в иерархию. Это **доминирование** неудовлетворенных потребностей на удовлетворенными.

Согласно Маслоу, эти потребности можно расположить в виде иерархической структуры. Порядок потребностей называется иерархическим потому, что они располагаются по восходящей линии – от «низших» (материальных) до «высших» (духовных).

Маслоу разделил потребности на 5 категорий:

1. физиологические - потребности в еде, одежде, жилище;
2. безопасности и уверенности в будущем – потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих;



3. социальные – потребность ощущать себя членом какой-либо общности, иметь социальные контакты, чувствовать привязанность и поддержку;
4. уважения - потребность в признании личных качеств или достижений;
5. самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в становлении человека как личности.

Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, т.е. врожденными, или потребностями низших уровней.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, т.е. приобретенными, или потребностями высших уровней.

Согласно теории Маслоу, если у человека существуют две потребности разных уровней, то определяющей его поведение является потребность более низкого уровня.

Если низшие потребности присущи всем людям в равной мере, то высшие – в неодинаковой степени.

Если индивид не удовлетворил какой-то важной потребности, то с ним происходят такие явления, как агрессия (символическая атака на иной объект), рационализация (оправдание своего поведения или приписывание ему иных причин), репрессия (подавление).

Поскольку с интеллектуальным и духовным развитием человека потребности высших уровней постоянно расширяются, то они никогда не могут быть полностью удовлетворены, и поэтому мотивация поведения через потребности бесконечна.

Теория потребностей Маслоу дала руководителям полезное описание процесса мотивации. Но экспериментальные исследования показали, что четкой структуры потребностей просто не существует. Основная критика сводилась к тому, что теории не удалось учесть индивидуальные потребности.

*Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга* была предложена в 1959 г. в работе «Мотивация на работе». Эта теория по своей сути является эмпирической, т.е. результатом обработки большого количества экспериментальных данных.

Можно отметить, что мотивирующие факторы Герцберга по сути своей совпадают с потребностями высоких уровней Маслоу, а гигиенические факторы - с потребностями низких уровней. Разница между этими теориями заключается в том, что, согласно теории Маслоу, предоставление работнику возможности удовлетворить свои первичные потребности стимулирует его к повышению производительности труда. Согласно теории Герцберга, работник вообще начинает обращать внимание на гигиенические факторы только в том случае, если считает их реализацию несправедливой.

Согласно теории Герцберга, все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на 2 группы:

1. *гигиенические факторы*, определяющие неудовлетворенность человека своей работой;
2. *мотивирующие факторы*, определяющие удовлетворенность работой.

К гигиеническим факторам относятся:

1. способ управления и политика организации;
2. условия труда;
3. межличностные отношения на рабочем месте, т.е. отношения с начальником, коллегами, подчиненными;
4. заработок;
5. степень непосредственного контроля работы;
6. влияние работы на личную жизнь.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии и стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают повышать производительность труда. Иными словами гигиенические факторы не вызывают увеличения выработки, хотя предохраняют от сознательного ограничения производительности, сдерживания работы.

Ко второй группе, т.е. к мотивирующим факторам, относятся:

1. возможность достижения и признания успеха;
2. интерес к данному виду деятельности;
3. ответственность;
4. продвижение по службе;
5. возможность профессионального роста.

Мотивирующие факторы относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой. Мотиваторы представляют собой внутреннюю пружину деятельности человека – его мотивы. Именно они определяют удовлетворенность работой и повышают трудовую активность. Поэтому удовлетворенность, по Герцбергу, есть функция содержания работы, а не удовлетворенность – функция условий труда. Из этого следует, что производительность труда **коррелирует** с ростом удовлетворенности работой, но не с уменьшением степени неудовлетворенности.

Критические замечания относительно теории Герцберга связаны с методами исследований. Когда людей просят описать ситуации, когда им было хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности, а неблагоприятные – с ролью других людей. Герцберг не учел, что у разных людей разные потребности и, следовательно, и мотивирующие факторы будут разными.

*Теория потребностей Д. Макклелланда.* Иной подход к классификации потребностей высших уровней предложил Д. Макклелланд в работе «Два лица власти» в 1970 году.

Макклелланд выделил 3 вида потребностей высших уровней: **власть**, успех, причастность.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей. Люди, испытывающие такую потребность, чаще проявляют себя как энергичные, отстаивающие свою позицию. Они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Любая руководящая должность привлекает людей с потребностью власти, поскольку она дает возможность реализовывать и проявлять власть.

Потребность успеха удовлетворяется не признанием успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди, испытывающие потребность в успехе, предпочитают иметь дело с проблемами, при разрешении которых они могут взять ответственность на себя, но эти проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрение за достижение результата – конкретным и ощутимым.

Потребность причастности свойственна людям, заинтересованным в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Этим людям нужна такая работа, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Руководители должны обеспечить атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения.

*Теория ERG предложена Альдерфером в 1972 году в работе «Существование, причастность и рост. Человеческие потребности в организации».*

Альдерфер выделил три уровня потребностей:

1. E (existence) - потребности существования, т.е. потребности, связанные с выживанием и воспроизводством человека;
2. R (relatedness) - потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми, ощущения уважения с их стороны;
3. G (growth) - потребности личностного роста, например, потребности в приобретении новых знаний, в самоуважении.

По сравнению с Маслоу Альдерфер не строит строгую иерархичность порядка удовлетворения потребностей, т.е. потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение людей. Если потребности высоких уровней по каким-то причинам не могут быть удовлетворены, то это может компенсироваться удовлетворением потребностей более низкого уровня. Данное положение важно для руководителей, стремящихся стимулировать своих сотрудников. Если выполняемая работа не позволяет удовлетворить потребности личностного роста, то более важными становятся социальные потребности. Если же не могут реализоваться и они, то усиливаются потребности существования.

### **3.4.3. Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории анализируют, как конкретный человек распределяет усилия для достижения целей и как выбирает конкретный вид поведения.

*Теория ожиданий В. Врума.* Под ожиданием понимается оценка человеком вероятности наступления какого-либо события. Теория ожиданий, предложенная В. Врумом в книге «Работа и мотивация» в 1964 г., исходит из двух допущений:

1. любая деятельность человека является целенаправленной;
2. достижение цели зависит от вознаграждения, которое позволяет работнику удовлетворить определенные потребности.

Согласно теории Врума, значение приобретают 3 *взаимосвязи*:

1. ожидания в отношении *затрат труда - результатов* (З - Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, работник отдела назначения пенсий затратит дополнительные усилия и сделает перерасчет всех пенсий к сроку. Но он может и не рассчитывать на то, что его усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожиданий, мотивация будет ослабевать; взаимосвязь может отсутствовать из-за неправильной самооценки работника, из-за плохой подготовки;
  2. ожидания в отношении *результатов - вознаграждений* (Р - В) – это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый результат. Если не будет этой связи, то мотивация будет ослабевать. Если работник знает, что вознаграждения не будет, то он может и не выполнять дополнительную работу;
  3. *валентность* (В) — предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. У различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения разные, поэтому конкретное вознаграждение может и не иметь для них ценности.
- Если значение любой взаимосвязи будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда – низкие. Соотношение этих взаимосвязей можно представить в виде формулы:

$$З-Р \times Р-В \times В = \text{мотивация}$$

Эта формула и есть модель мотивации по Вруму.

Суть *теории справедливости или равенства* С.Адамса: в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия с тем, как были оценены действия других. В зависимости от того, остался ли он удовлетворен своей сравнительной оценкой, или нет, человек и будет модифицировать свое поведение.

*Теория партисипативного управления* имеет два направления:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность – определять режим работы или выбирать средства выполнения полученного задания;
- 2) работники могут привлекаться к принятию решения по поводу сроков, специфики выполняемой работы.

В практике управления социальными службами направления используются в определенной комбинации, так как они тесно связаны друг с другом, и они дополняют друг друга. Если сотрудник заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то тем самым они получают удовлетворение, работают с большей отдачей, лучше.

*Теория постановки целей* (Тейлор, Эдвин Лок - 1966 г.). Поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой. Так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. Постановка целей - это сознательный процесс, а осознание цели и намерение - это то, что лежит в основе определения поведения человека.

Уровень исполнения работы зависит от 4 характеристик:

1. *сложность цели* отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключение - когда ставятся нереальные цели, т.е. те, которые в принципе не могут быть достигнуты - результат действий не превышает результата, которого добиваются те, кто ставил умеренные, но достижимые цели. Поэтому повышение целей, хотя оно и оправдано, может приводить к повышению результатов труда только в том случае, если будет сохраняться шанс достижения целей;
2. *специфичность цели* отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность - более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы;
3. *приемлемость цели* отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную; также оказывает существенное влияние на то, как воздействуют на исполнение работы сложность и специфичность цели. Если человек не приемлет цель, то и сложность и специфичность цели будут иметь очень слабое влияние на исполнение работы. Приемлемость цели зависит от того, воспринимается ли она им как достижимая, и

от того, какие выгоды он может получить при достижении цели. Если выгоды не очевидны, то и цель может быть не принята;

4. *приверженность цели* отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели. Приверженность может играть решающую роль на стадии исполнения, если реальные трудности выполнения работы будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели. Приверженность цели может возрастать по мере исполнения работы, а может и понижаться. Поэтому руководство должно постоянно отслеживать уровень приверженности цели со стороны работников и осуществлять необходимые меры для поддержания ее на должном уровне.

Если в результате действий получен позитивный для субъекта результат, то он получает удовлетворение, если негативный - расстройство.

### **3. 4. 4. Формы признания и оценки результатов труда**

Внешнее вознаграждение всегда означает признание заслуг человека или коллектива перед организацией, в какой бы форме оно не осуществлялось. Признание выполняет несколько задач:

1. дальнейшее стимулирование творческой активности работников;
2. демонстрация позитивного отношения руководства к высоким результатам;
3. популяризация результатов среди коллектива;
4. поднятие морального состояния сотрудников;
5. повышение деловой активности;
6. усиление действенности самого процесса стимулирования.

Существует несколько форм признания и оценки труда работников.

Во-первых, это материальные **компенсации** (вознаграждение, возмещение) за повышенные затраты труда. Они могут выражаться в различных формах. Если речь идет о заработной плате, то ее размер не должен зависеть от стажа, а учитывать еще и качество выполнения своих обязанностей. На практике же руководители компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов. Виды материальных компенсаций: оплата обучения, медицинского обслуживания, питания и др.

Во-вторых, формой признания является денежное вознаграждение за высокие результаты труда (т.е. премии). Премии совсем не обязательно должны быть большими, главное - неожиданными и такими, чтобы о них знали все.

В-третьих, формой признания является повышение в должности. Но оно влияет лишь на тех, кто делает карьеру, а таких не может быть много вследствие ограниченности вакансий. Кроме того, не все могут и хотят быть руководителями.

В-четвертых, в качестве признания может выступать поощрение свободным временем. Оно может предоставляться в форме дополнительного отпуска или сокращенного рабочего дня. Оно также может перераспределяться с помощью гибкого или скользящего графика, делающего рабочий день более удобным. Оно может возникать за счет сэкономленного времени благодаря личным усилиям работника.

В-пятых, большое значение имеет общественное признание заслуг коллектива и отдельных работников через широкую информацию о них в многотиражной печати и на специальных стендах, вручение грамот, объявление благодарности на собраниях, награждение туристическими поездками, билетами.

В-шестых, большую роль в деле стимулирования играет личное признание руководством организации или подразделения. Оно может иметь форму регулярных или эпизодических поздравлений по случаю праздников и торжественных дат, похвалы.

Как считают специалисты, похвала - один из самых эффективных инструментов **обратной связи** между руководителями и подчиненными. Важно только уметь выбрать ее подходящее содержание и форму. Она может быть прямой - искренней, дружелюбной, доверительной; может быть и косвенной в виде проявления неподдельного интереса к личности работника, его заботам и нуждам. К похвале можно отнести и премии. Но они действенны только тогда, когда наглядно видна связь между затратами и результатами. Кроме того, к деньгам быстро привыкают. Чтобы стимулирование с их помощью было действенным, суммы все время приходится увеличивать, но до бесконечности это делать нельзя.

Чтобы похвала была действенной руководителю нужно придерживаться следующих правил:

1. четко определить, за что хвалить подчиненных;
2. заранее продумывать «дозировку» похвалы и делать в ней перерывы;

3. хвалить подчиненных за любые хорошие и полезные дела, даже если они не значительны, но конкретны, имеют нужное направление;
4. хвалить не слишком часто, но регулярно;

*Оценка труда* - мероприятия по определению соответствует ли количество и качество труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность: оценить потенциал продвижения работников и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- 1) установить стандарты результативности для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- 2) выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- 3) обсуждать оценку с работником;
- 4) принять решение.

Известны следующие методы оценки труда работников. Сначала рассмотрим *методы индивидуальной оценки*:

1. оценочную анкету (сравнительная анкета и анкета заданного выбора);
2. шкалу рейтингов поведенческих установок;
3. описательный метод;
4. метод оценки по решающей ситуации;
5. шкала наблюдения за поведением.

*Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий метод отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Оценочная анкета (фрагмент).  
Заполняется самим работником

Общение с коллегами:

пишу ясно и кратко  
говорю ясно и кратко  
хорошо работаю с коллегами  
хорошо работаю с подчиненными  
хорошо работаю с начальниками  
учтив, всегда помогаю клиентам  
убедительно излагаю идеи

Навыки работы/опыт

всегда завершаю рабочие заседания  
знаю основные аспекты работы  
немного нуждаюсь в контроле  
иногда делаю ошибки  
работаю по графику  
знаком с современными достижениями в данной области

Планирование работы

устанавливаю себе реальные задачи  
точно анализирую запросы и нужды  
результативен  
разрабатываю большое количество решений  
эффективно обнаруживаю и решаю проблемы

Организация личного труда

содержу документацию в полном порядке  
распределяю задания должным образом  
проверяю эффективность действий  
определяю основные цели работы  
экономлю и эффективно использую время

### Контроль

твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур  
определяю приемлемые стандарты качества  
не выхожу за рамки установленных расходов

### Прочие качества

знаю, где искать информацию  
разрабатываю и развиваю творческие идеи  
хорошо справляюсь с работой при наличии давления  
приспосабливаюсь к переменам  
принимаю хорошие решения

Подпись работника \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Модификация оценочной анкеты — *сравнительная анкета*. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от "отлично" до "плохо", в результате чего появляется "ключ" анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора*, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

### Анкета заданного выбора (фрагмент)

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку "1" получает наиболее характерная черта работника, оценку "4" — наименее характерная черта.

\_\_\_\_\_ не ждет проблем  
\_\_\_\_\_ схватывает объяснение "на лету"  
\_\_\_\_\_ редко теряет время  
\_\_\_\_\_ с ним легко разговаривать  
\_\_\_\_\_ становится лидером при работе в группе  
\_\_\_\_\_ теряет время на необходимые аспекты работы  
\_\_\_\_\_ спокоен и невозмутим в любой ситуации  
\_\_\_\_\_ много работает

*Шкала рейтингов поведенческих установок.* В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

### Бланк по оценке поведенческих установок

#### *Инженерная компетенция*

(непосредственно связанная с исполнением проектов)

(фрагмент)

Фамилия работника \_\_\_\_\_

--9-- Владеет широким спектром знаний, умений и навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным результатом

--8--

--7--- Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр знаний, умений и навыков, от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий

--6--

- 5-- Способен применять некоторые знания, умения и навыки, можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий
- 4--
- 3-- Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием
- 2--
- 1-- Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

*Описательный метод* оценки заключается в том, что производящему специалисту оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

*Метод оценки по решающей ситуации.* Специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

*Шкала наблюдения за поведением.* Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

<b>Бланк наблюдения за поведением</b> (фрагмент)					
Поведение на работе					
1	Приходит на работу пять дней в неделю				
	Почти никогда	0	1	2	3 4 Почти всегда
2	Приходит на работу вовремя				
	Почти никогда	0	1	2	3 4 Почти всегда
3	Предупреждает начальника по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает				
	Почти никогда	0	1	2	3 4 Почти всегда
4	Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия				
	Почти никогда	0	1	2	3 4 Почти всегда

*Методы групповой оценки* дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

*Метод классификации.* Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем **проранжировать** средних.

Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

*Сравнение по парам* делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).



*Метод заданного распределения.* Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

- 10% — неудовлетворительно
- 20% — удовлетворительно
- 40% — вполне удовлетворительно
- 20% — хорошо
- 10% — отлично
- всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

1) если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

2) если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

1) подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;

2) спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом, и даст шанс продвижения по службе;

3) планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;

4) упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упоминать более одного - двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

5) оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;

6) самооценка работника.

*Аттестация персонала* — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное значение аттестации — не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

*Элементы аттестации.* С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).



*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что организации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела. От руководителя, наряду с балльной оценкой, обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве организаций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования, и в промежутке между формальными ежегодными оценками, обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Тщательный контроль вхождения работника в должность призван ускорить этот процесс. Организация, приобретая дорогостоящий "человеческий ресурс" или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

*Подготовка*, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии), методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

*Проведение аттестации:*

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

*Подведение итогов аттестации*

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

*Анализ результатов аттестации*

Оценка труда позволяет выявить работников, не удовлетворяющих и удовлетворяющих стандартам труда, существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала способствует:*

- диагностике уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставлению индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявлению сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценке перспектив эффективной деятельности и роста;

- ротации.

*Сведение и обработка данных*, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств); выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

*Проведение собеседований по результатам аттестации.* Кроме обратной связи с аттестуемым работником, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

*Организация хранения данных.* Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте понятия мотивация, стимул, потребность, побуждение, вознаграждение.
2. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.
3. Опишите процессуальные теории мотивации.
4. Назовите задачи признания труда работников.
5. Раскройте основные формы признания труда работников.
6. Что понимается под оценкой труда работников?
7. Приведите методы индивидуальной оценки труда работников.
8. Приведите методы групповой оценки труда работников.
9. Опишите процесс аттестации (оценку персонала).

## **Глава 3.5. Контроль как функция управления**

### **3.5.1. Понятие и виды управленческого контроля**

*Контроль* - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

*Целью контроля*, с одной стороны, является выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения; с другой стороны, обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

*Объектом контроля* являются средства и предметы труда, персонал, производственные и управленческие процессы.

*Для осуществления контроля необходимо:*

1. наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
2. наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы; в сложной ситуации находится тот руководитель, который знает, что в его организации или подразделении что-то происходит не так, как должно быть, но не знает, кто несет за это ответственность.

*Основными требованиями, предъявляемыми к системам контроля, являются:*

1. соответствие планам - система контроля должна соответствовать деятельности, которую она контролирует;
2. соответствие уровню руководителя - контроль, осуществляемый руководителем высшего уровня, будет отличаться от контроля, осуществляемого руководителем более низкого уровня;
3. эффективность, достигаемая за счет предоставления руководителю информации именно об отклонениях в контролируемом процессе;

4. объективность, достигаемая за счет того, что контроль опирается на измеримые критерии и нормативы;
5. гибкость - система контроля не должна давать сбой при изменении планов и нормативов;
6. экономичность - контроль должен окупать затраты на него.

Эффективность и экономичность системы контроля достигаются за счет определения и контроля критических точек контролируемого процесса, которые представляют собой либо ограничивающие факторы, позволяющие оценивать расход ресурсов, либо параметры, лучше других отражающие ход выполнения плана.

Руководители осуществляют функцию контроля с момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Любая организация обязана вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они станут на пути достижения целей организации.

Выделяют *три вида управленческого контроля*.

1. *Предварительный контроль* осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов. Целью предварительного контроля является определение оптимальности (т.е. наиболее благоприятных, наилучших) разработанных планов посредством моделирования будущей деятельности.

В организациях предварительный контроль используется в трех областях: по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области трудовых ресурсов осуществляется посредством анализа профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения определенных должностных обязанностей и отбора высококвалифицированных специалистов. Промышленные организации проводят обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов.

При помощи бюджета (т.е. текущего финансового плана) осуществляется предварительный контроль финансовых ресурсов организации.

2. *Текущий контроль* осуществляется от начала деятельности до момента получения результата (непосредственно в ходе проведения работ). Его цель - вовремя обнаружить отклонения от намеченных штанов и нормативов.

Объектом текущего контроля являются подчиненные. Для того, чтобы осуществлять текущий контроль аппарату управления необходима обратная связь. Например, руководитель сообщает своим подчиненным, что их работа неудовлетворительна. При выявлении проблем, руководитель может скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

3. *Заключительный контроль* осуществляется после выполнения какой-либо программы. Его цель - получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достижение результатов труда.

Заключительный контроль имеет 2 важные функции:

- 1) заключительный контроль дает руководству информацию, которая может пригодиться в будущем при сходной ситуации;
- 2) заключительный контроль способствует мотивации – в том случае, когда руководитель связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности.

### **3. 5. 2. Этапы процесса контроля**

Мы определили контроль как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля имеет следующие этапы: установление нормативов, определение эффективности деятельности и корректировка отклонений.

Остановимся на каждом из этапов.

1. *Установление нормативов*, которые, с одной стороны, рассматривают как критерии эффективности деятельности, а, с другой, - как определенные планом результаты, характеризующие деятельность (организации, подразделения, работника) на каждом этапе достижения цели. **Нормативы** должны удовлетворять следующим требованиям:

1. возможность проверки;
2. измеримость.

Руководством должны быть определены *показатели результативности*: конкретный критерий и временные рамки. Эти показатели характеризуют цели, которые руководитель определил в качестве норматива. То есть показатели результативности определяют то, что должно

быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Показатели позволяют руководству сравнить реально сделанную работу с запланированной на втором этапе.

2. *Определение эффективности деятельности* путем сопоставления нормативов с действительностью. На этом этапе руководитель принимает важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от нормативов.

3. *Корректировка отклонений* от планов и нормативов. Корректировка может осуществляться посредством:

- пересмотра целей и планов;
- перераспределения или уточнения заданий;
- выделения дополнительного персонала или других ресурсов;
- совершенствования систем подбора, стимулирования и обучения кадров, увольнения сотрудника.

### 3.5.3. Контроль в социальной работе

Контроль во всех профессиях проходит одинаковые стадии развития. Руководители решают вопрос о принятии новых членов, регулируют полномочия, устанавливают стандарты практической работы и профессиональной этики, согласовывают различные уровни монополии на решение. Тем не менее, в контроле в социальной работе проявляются свои отличительные, характерные черты.

**Социальную работу** отличают ее особые связи с другими профессиями и социальными институтами. По традиции социальные работники реализуют связующие, посреднические и защитные социальные функции, одновременно выполняя свою главную функцию предоставления отдельным лицам и семьям практических услуг социальных служб, расширение сферы которых началось после 1991 года. Социальные работники имеют сегодня широкий спектр деятельности. Усиление социальной работы нашло свое отражение в расширении ее рамок и неоднозначности профессиональных функций.

Современные профессиональные руководители социальной работы не только принимают, но и используют эту неоднозначность. Вероятно, нельзя достичь абсолютной ясности по поводу функций работников организаций **социального обслуживания**. Широкий диапазон видов деятельности и охватываемых ситуаций, возможно, частично объясняет, почему контроль рассматривают то, как образовательный процесс, то, как процесс управления, то, как смешение того и другого.

По мере организации и расширения социальных услуг, по мере осмысления работы по изучению условий жизни неблагополучных семей и помощи им в области контроля возник индивидуальный наставнический подход, соответствующий индивидуальному подходу к каждому случаю. На особое значение, придаваемое обучающей функции контроля, также повлияло развитие университетской подготовки профессионалов. Контроль рассматривается как средство передачи знаний и умений от опытного, подготовленного работника к не опытному. А в области профессионального образования — от преподавателя и руководителя практики к студенту.

Социальные работники часто выражают недовольство по поводу наблюдения и контроля их работы, особенно по поводу чрезмерной зависимости при применении традиционных форм. Они хотят, чтобы их считали практикующими профессионалами, и не контролировали.

На ранних этапах профессионального становления на основе модели "наставник — ученик" определяются знания и формируются принципы практической работы. До тех пор, пока знания не приобретают передаваемые, обобщенные формы, практиканты учатся, следуя примеру наставника, и их успехи зависят от компетентности и статуса последнего. Для потенциального нанимателя важны сведения о том, кто готовил специалиста, так как это дает ключ к пониманию того, что и как может делать новичок. Для выпускников, ищущих свою первую работу, личность наставника становилась решающей при выборе работы. Значимость роли наставника, хотя и в меньшей степени, сохраняется и поныне. Например, в США лицам, которые стремятся стать членами Академии дипломированных социальных работников, требуется, по меньшей мере, в течение двух лет после получения степени магистра работать под наблюдением.

Однако современные студенты учатся несколько иначе и, возможно, у наставников и контролеров иные установки, чем у их предшественников. Теперь факультеты социальной работы, в том числе, и в российских учебных заведениях, обучают умениям более широкого диапазона и делают это на основе развитой и более полно разработанной суммы знаний. Но старые модели

сохраняются, и традиционные способы деятельности меняются медленно. Предполагается, что новоиспеченному работнику все еще необходим пристальный контроль в течение неопределенного отрезка времени и что улучшение профессиональной работы главным образом основывается на постоянном наблюдении и контроле.

Данный подход обладает тем преимуществом, что он обеспечивает единообразие действий и контроль, пока администрация получает информацию о происходящем. Пристальный контроль со стороны вышестоящего специалиста также до некоторой степени помогает защитить интересы клиента, так как взаимодействие социального работника и клиента становится раскрытым для тех, кто несет ответственность за предоставляемые услуги. Однако пристальный контроль может иметь тенденцию к ограничению профессиональной самостоятельности и творческого развития практического работника. Конечно, сохранять единство процедур и стандартов обслуживания необходимо, но профессиональная деятельность требует индивидуального подхода.

Хотя пристальный контроль и означает повышенное индивидуальное внимание, уделяемое работнику и его деятельности, он также имеет тенденцию к конформизму и культивированию обрядности в отношении практической работы. Он укрепляет иерархические административные структуры и ортодоксальность правил и процедур. Иерархическое построение, предполагающее, что первоочередное значение имеет потребность данной организации в контроле и отчетности, зачастую мешает гибкости, которая требуется для профессиональной деятельности с ориентацией на клиента. Считается, что преданность работника своей организации будет ограничиваться и вытесняться его преданностью интересам клиента, а также профессиональным интересам за рамками данной организации, если он будет отходить от принятых в "его" организации стандартов деятельности и поведения.

Смягчить эти противоречия можно путем отделения административных функций контроля от их обучающих функций. При этом в сферу административного контроля вошли бы вопросы трудовой нагрузки, учета, производительности и того, насколько последователен работник в применении практических процедур. Обучающая функция использовалась бы по мере потребности, через помощь консультантов или других работников со специальным опытом и знаниями.

Хотя контроль предполагает и административные, и обучающие функции, в условиях социальных служб, он, по сути, является функцией администрирования и в первую очередь применяется при приеме проделанной работы. Стиль контроля в социальной работе зависит от характера предоставляемых услуг. Лечебные или консультационные услуги, направленные на оказание помощи клиентам в прояснении и переосмыслении их проблем, порождают соответствующие виды контрольной деятельности. Непосредственный руководитель должен помочь практическим работникам четко осознавать их собственные чувства и восприятие, чтобы помочь клиенту.

Контроль существует не ради самого работника, а в интересах обслуживания. Конечно, характер обслуживания, профессиональная культура и учет условий, при которых люди работают наилучшим образом, требуют от администрации обеспечить образовательный и индивидуальный контроль, но акцент, однако, по-прежнему делается на практическую работу. Эффективность контроля на практике определяется тем, насколько оказались успешны попытки оказания помощи работникам, улучшения их деятельности и повышения гибкости реагирования на запросы клиентов.

Однако не всегда ясно, какое обслуживание является лучшим. В социальной работе требуется, чтобы работник уверенно действовал в условиях значительной неопределенности, что требует подходить индивидуально к каждому случаю и каждому работнику. Обеспокоенность вопросами отчетности породила попытку определить матрицу желаемых и достижимых результатов, по которым и рекомендуется оценивать практическую работу, но назвать эту попытку полностью успешной нельзя. Ориентация на максимальную отчетность неизбежно лишает "своего лица" почти все разновидности практики. В том, как люди в действительности говорят, чувствуют и объясняют свое поведение, отсутствуют какие-либо модели и парадигмы. В отчетности большее внимание может быть обращено на нужды организации, чем на нужды клиента, особенно во время финансовых затруднений. Поскольку контроль должен придавать особое значение соответствию инструкциям, контролер, прежде всего, может ориентироваться на цель не усугублять и без того неблестящее финансовое положение организации. Руководители, озабоченные этой целью, могут закрывать глаза на действия, которые не отвечают в полной мере интересам клиента.

Например, за рубежом практикуется делать записи взаимоотношений клиента и работника, что является как бы признанием организацией того факта, что в распоряжении контролера нет легкодоступных средств, узнать, что же происходит в процессе оказания помощи клиенту. Умный

контролер дает советы, мудрый контролер больше знает, чем говорит. Он слушает, считая, что практическая работа является средством для понимания самого работника. В конечном счете, эффективный контроль помогает работнику ответственно подходить к выполнению его функций и поощряет процесс самопознания. Это повышает вероятность того, что действия работника пойдут на пользу другим людям.

Однако происходят существенные изменения в степени подконтрольности обслуживания и возможностях клиентов. Это зависит от условий обслуживания. При обычном индивидуальном собеседовании подконтрольность невелика или отсутствует вовсе, за исключением тех сведений, которые предоставляет сам социальный работник. Кроме того, можно контролировать условия процесса оказания помощи. Эти факторы, помимо всех прочих, могут объяснять довольно пристальное внимание, которое уделяется контролю в практике индивидуального консультирования.

Типичная ситуация в группе несколько отличается от этой. Происходящее в группе не только затрагивает всех ее участников, но к тому же часто становится очевидным и для других людей в организации. Члены группы беседуют друг с другом и людьми, не входящими в группу, формируя, таким образом, свои собственные представления и понимание происходящего. Не будет необоснованным предположить, что записи в группе имеют дополнительной целью защиту социального работника.

У работы с группой есть еще одна особенность, которая не всегда бывает очевидной при работе с отдельными лицами. Это та власть, которая имеется в распоряжении членов группы для оказания воздействия на социального работника. Для эффективности своей работы социальный работник должен в значительно большей степени учитывать представления и требования, исходящие от группы, чем при оказании помощи индивидуальному клиенту. Хотя в традиционной сфере обслуживания семей наблюдалось устойчивое развитие групповых услуг, отмечалась также некоторая неоднозначность их оценки. Возможно, частично это произошло из-за изменения роли социального работника, требующего отказа от некоторой доли контроля над его практической деятельностью. Вероятно, работнику хочется, чтобы такая работа контролировалась меньше, чем работа с отдельными клиентами.

Некоторые особенности социальной работы, связанные с тем, осуществляется ли она на дому или в каком-то учреждении, дают любопытную иллюстрацию того, как условия обслуживания влияют на модели контроля. Клиенты, которые взаимодействуют друг с другом, создают свою собственную, особую социальную систему и субкультуру. На систему лечения неизбежно влияют отношения и разновидности поведения, существующие среди клиентов, воздействующие на данную систему лечения. Система клиентов часто имеет склонность нейтрализовать и снижать эффективность официальной лечебной системы. И проводимая в курсе лечения беседа и ее запись, используемая для целей контроля, вполне могут принимать некоторые особенности сценария, написанного, отрежиссированного и поставленного референтной группой клиентов. В результате на содержание и результаты деятельности оказывают влияние факторы, не всегда известные системе контроля.

На виды и основные идеи контроля будет влиять степень измеряемого условного успеха в сфере предоставления услуг. Когда реальная возможность добиться успеха мала, а в предоставляемом обслуживании много неясного, между сотрудниками внутри организации возникает большее взаимодействие. Оно принимает формы командных совещаний, семинаров, консультаций в области социального обслуживания, консультирования и т. д. Такие совещания помогают персоналу в сложных рабочих ситуациях. Хотя они проводятся в интересах клиентов, их скрытой и более значительной функцией является укрепление морального духа сотрудников. Такие приемы позволяют персоналу справляться со значительной неопределенностью в своей работе и помогают ему выстоять при неудачах и в тяжелой повседневной, порой, неблагоприятной работе.

Обычно контроль в социальной работе (в зарубежных странах) осуществляют агентства. Это влияет на условия работы и создает дополнительное напряжение среди работников, связанное с тем, что они одновременно являются и профессионалами, и служащими. Это обстоятельство в свою очередь воздействует на отношение практикующих работников к системе контроля.

Агентства могут рассматриваться как системы взаимосвязанных и взаимозависимых групп. По существу, агентство можно считать арендой, на которой противоборствующие группы пытаются приспособиться друг к другу на основе объективных совместных интересов. Хотя у каждой группы могут быть схожие с другими общие устремления, и каждая может испытывать потребность в других, тем не менее, каждая группа имеет свои специфические интересы и рассматривает общую цель

отличным от других образом, со своими акцентами и требованиями. При защите своих специфических интересов они не могут с уверенностью полагаться друг на друга.

Важной, но не сформулированной целью, находящейся в центре взаимодействия между различными группами в организации, являются власть и ее перераспределение. Обычно считается, что "другие" используют власть плохо, и стремление одной из групп обладать большей властью оправдывается аргументами общественной пользы. В сущности, выступление какой-либо группы сотрудников за демократизацию в учреждении или за повышение внимания со стороны администрации к профессиональным интересам фактически сводится к требованию перераспределения власти в пользу этой группы. Однако это не всегда приносит пользу клиенту. Нереально предполагать, что профессиональные работники всегда будут поддерживать, защищать и выдвигать на первый план интересы клиента. У сотрудников служб есть свои собственные интересы, которые они защищают и которые могут не совпадать с интересами клиентов. С другой стороны, организованные и сравнительно влиятельные группы клиентов могут оказывать воздействие на качество обслуживания и способствовать более чуткому реагированию на потребности клиентов, чем это бывает при иных условиях. В рабочих ситуациях, когда у клиента есть какое-то влияние, сутью контроля вполне может быть то, как удовлетворяются запросы таких клиентов, а вовсе не изучение профессиональной стороны вопроса.

Возможно, более реалистично рассматривать власть как процесс взаимодействия людей, процесс, участники которого имеют различные интересы, средства и полномочия, но при этом каждый из них способен с разной степенью влиять на других для изменения своего положения. Общепринятой истиной считается то, что власть портит, а абсолютная власть портит абсолютно. Однако это лишь одна сторона медали: бесправие также портит, а абсолютное бесправие портит абсолютно. Это предполагает необходимость изучения интересов работников с более низким статусом (контролируемых) и того, какое влияние они оказывают на работников, обладающих большей властью в организации (руководителей разных уровней).

Правила, чувства, этика и обычаи смягчают общую картину жизнедеятельности организации, которая при иных условиях была бы печальной. Они дают каждой группе в организации возможность прогнозировать, что будут или не будут делать другие группы. Профессиональные ценности, этика и правила создают ограничения против неприемлемого, разрушительного или приводящего к обратным результатам использования власти.

Как группа со своими интересами, администрация учреждений не может полностью доверяться какой-то одной группе. Администрация должна добиваться равновесия соперничающих интересов, использовать различные законные способы воздействия на противоборствующие мнения об истинной функции учреждения. У администраторов редко бывает прямой выбор между правильным и неправильным, между плохим и хорошим; как правило, они должны выбирать из нескольких верных решений или из разных степеней хорошего и плохого. Действительно трудный выбор — это выбор между чем-то неприятным и чем-то непереносимым. Обычно невозможно полностью разрешить конфликт или восстановить согласие. Достигим лишь какой-то компромисс в работе, некое динамическое напряжение, наполняющее организацию жизнью, творческой неудовлетворенностью и изменчивостью.

Организация как система порождает у своих членов представление о ценностях, вырабатывает у них общие позиции и создает среди них группы по интересам, что имеет большое значение. Чувства, которые испытывают сотрудники по отношению друг к другу и к начальнику, как и их отношения, возникают из их неформального общения. Их значение шире, чем простая необходимость в них для выполнения работы. Эти факторы исключительно важны при определении того, что может и не может делать контролер, а также при определении истинных границ его полномочий.

Новый акцент на административно-управленческие функции контроля предполагает, что согласованная интеграция административного и образовательного аспектов системы контроля имеет решающее значение для повышения качества работы и производительности учреждений по социальному обслуживанию. Руководители являются связующим звеном между социальными заказами учреждения социальной защиты со стороны общества и реальной системой предоставления услуг. Результаты контроля отражают социальную политику в действии, потому что политика, подобно знаниям, не может выражаться или реализоваться самостоятельно. Контролеры формируют рабочую обстановку, которая характеризуется или бессмысленной рутинной и унижительной ролью социального работника, или четкими и разумными ожиданиями, поддержкой в работе и профессиональном росте персонала.



### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте понятие и цель контроля.
2. Что необходимо для осуществления контроля в организации?
3. Перечислите основные требования к системе контроля.
4. Какие виды управленческого контроля Вам известны?
5. Охарактеризуйте этапы процесса контроля.
6. Обоснуйте значение контроля в социальной работе.

## **Глава 3.6. Лидерство, власть, влияние.**

### **3.6.1. Группы и значение неформальных организаций**

Организация - это социальная система и одновременно средство достижения целей. Люди строят отношения и взаимодействуют. В каждой формальной организации существуют **неформальные группы** и организации. Неформальные организации часто оказывают сильное влияние на качество выполнения работы. Руководитель должен знать о существовании таких групп и уметь управлять ими.

Под группой понимается совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной цели.

По определению Марвина Шоу, «группа - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

Образование групп естественно и неизбежно, так как,

во-первых, руководители создают группы для выполнения какой-либо работы, когда производят разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления), создают проектные группы, производственные бригады, различные комитеты и коллегии;

во-вторых, люди сами стихийно формируют группы для защиты своих интересов - профсоюзы, общественные организации, политические партии;

в-третьих, люди могут удовлетворить многие свои потребности только в том случае, если они принадлежат к какой-либо группе.

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются формальными группами. Независимо от размера группы - это формальные организации, главной функцией которых является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей.

Неформальная организация - это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

В организации существует три основных типа формальных групп:

1. командная группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые также могут быть руководителями (например, руководитель службы занятости и заведующие отделами);
2. рабочая группа состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием;
3. комитет - это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий (советы, целевые группы, комиссии, команды) – групповое принятие решений.

Первым, кто обратил внимание на влияние неформальных групп на эффективность организации, был Элтон Мэйо. В 1927-1932 годах группа исследователей начала проводить эксперимент на заводе Хоторна, компании «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго.

В течение пяти лет Мэйо и его сотрудники изучали факторы, влияющие на повышение интенсивности труда. Эксперимент состоял из четырех этапов.

1) На первом этапе изучалась роль освещения – с целью определения влияния интенсивности освещения на производительность труда. Рабочие были поделены на контрольную и экспериментальную группы. При увеличении освещения для экспериментальной группы, производительность обеих групп возросла. То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено. Исследователи пришли к выводу, что само освещение оказывает на производительность



труда незначительное влияние. Или: между освещением и производительностью не прямой причинной связи. Видимо, существуют другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение. Они поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне их контроля.

2). К группе присоединился Элтон Мэйо. На втором этапе изучались эти самые «неконтролируемые факторы». Группа из 6 женщин-операторов была изолирована от остальных. Вместе с ними находился ученый-наблюдатель, который должен был фиксировать происходящее и создавать дружескую обстановку. Наблюдатель ежедневно вступал в неформальные беседы, расспрашивая людей о семье, работе, о них лично. Постепенно ученый взял на себя функции супервайзера (надзирателя), исповедовавшего мягкий стиль руководства. Между испытуемыми сложились более тесные отношения, чем это могло быть на прежнем месте. Работницам была предоставлена большая свобода общения, чем было принято на заводе. Когда были введены дополнительные перерывы в работе, производительность труда возросла. Ученые объяснили это меньшей степенью утомления. Затем сокращали рабочий день и рабочую неделю, а производительность продолжала расти. Когда же ученые вернули первоначальные условия, производительность продолжала оставаться на прежнем, высоком, уровне. Был сделан вывод, что улучшения условий труда не являются основной причиной повышения выработки.

Согласно теории управления того периода, такого не должно было происходить. После опроса участниц эксперимента, исследователи пришли к выводу, что некий человеческий элемент имеет большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий.

3). Ученые задумали реализовать план совершенствования непосредственного руководства людьми и тем самым улучшить отношения сотрудников к своей работе. Впоследствии план перерос в огромную программу, которая состояла из бесед с 20 тысячами сотрудниками. В результате было выявлено, что производительность труда и статус каждого сотрудника в организации зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива. Выяснилось, что норма выработки рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но и давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.

4). Ученые решили провести 4 этап, чтобы изучить влияние коллег на производительность труда сотрудника. Предполагалось, что 4 этап позволит определить степень воздействия программы материального стимулирования, построенной на групповой производительности. Проводился эксперимент с группой в 14 рабочих-сборщиков. Первое открытие – сознательное ограничение нормы выработки. Не было сомнений, что они могли делать больше. Дополнительные исследования выяснили, что сокращение норм было вызвано следующими причинами:

- низкий темп защищает медленных рабочих, тем самым, оберегая их от нареканий начальства или увольнения;
- если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки;
- руководство смиряется с заниженной неформальной нормой, как с удовлетворительной.

Оказывает давление лишь на тех, кто не справляется с ней.

Выводы Хоторнского эксперимента:

1. важность поведенческих факторов;
2. важность взаимоотношений с руководителями;
3. хоторнский эффект.

Хоторнский эффект - это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному, результату.

Хоторнский эффект влиял на производительность труда. Но был лишь одним из факторов. Еще одним из факторов повышения производительности - был контроль (контролировали меньше, чем обычно).

Великое открытие Мэйо заключалось в том, что социальные и психологические факторы влияют на производительность труда более сильно, чем физические (при условии, что сама организация работ эффективна).

Хоторнский эксперимент представил доказательства того, что руководству организации необходимо учитывать социальные взаимоотношения между сотрудниками. Если социальные и психологические потребности не удовлетворяются, то у рабочего появляется безразличное и даже враждебное отношение к работе. Теоретики и практики управления поняли, что организация является социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы. В теории управления появляется понятие «человеческий

фактор», под которым понимается человеческий компонент управления: личность, группа, коллектив, общество. В более конкретном понимании - это внутренний мир людей; их потребности, интересы, установки, переживания и т.д.

В конце 70-х годов прошлого века появляются публикации, критически оценившие достижения Э. Мэйо. Сомнения вызвала самая сильная сторона экспериментов – их методическая база. Главный вывод критиков: на повышение производительности труда, вопреки мнению Мэйо, повлияли не «человеческие отношения» (групповая сплоченность и психологический климат), а технико-организационные и экономические условия – великий экономический кризис 1929-1933 гг. и вызванная им безработица, изменение продолжительности рабочей недели и дня, введение перерывов в работе и улучшение освещения.

Основными *характеристиками группы* являются:

1. размер или численность — чем многочисленнее группа, тем большим объемом знаний и навыков она располагает. В то же время, чем больше группа, тем меньше возможностей у каждого ее члена для участия в работе и оказания на нее влияния. Исследования показывают, что наиболее эффективной является группа из 5 человек. Так как в группах меньшего состава увеличивается персональная ответственность за принимаемые решения, не хватает коллективного опыта. По мере же увеличения размера группы, затрудняется общение между членами и возможно неформальное деление групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласованных целей;
2. состав - понимается как степень сходства личностей и точек зрения, подходов при решении проблем;
3. групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидается от них. Классификация групповых норм: гордость за организацию; достижение целей; коллективный труд; нововведения и др.;
4. сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность организации, при условии, что цели согласуются. У таких групп меньше проблем в общении, меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше, чем в не сплоченных группах. Но, если цели группы и организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности всей организации;
5. групповое единомыслие - подавление отдельной личностью своих взглядов. Отдельная личность должна держаться общей линии обсуждения, даже если он имеет иную информацию или убеждение; в результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются;
6. конфликтность - различие во мнениях повышает вероятность конфликта;
7. статус членов группы - старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, информированность, накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы. Чтобы эффективно работать, группа должна прилагать усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющий более высокий статус, не доминировали в ней.
8. Роли членов группы. В своей работе «Управленческая команда» Р. Белбин определил роли, обязательные в эффективной группе. Если в группе собирается большое количество людей одного типа, это приведет к нарушению равновесия. Если же в группе представлены не все роли, то велика вероятность не выполнения задачи. В маленькой группе один человек будет играть несколько ролей.

Особенно важен полный набор групповых ролей при ограниченном времени решения задачи. В работу группы каждый из ее членов вносит двоякий вклад: во-первых, выполняет свою профессиональную роль, например, главного специалиста отдела или сектора; во-вторых, выполняет свою групповую роль. Поэтому эффективность группы будет зависеть от того, насколько правильно ее члены осознают и приспосабливаются к распределению сил, как в профессиональных, так и в групповых ролях.

Мескон, Альберт и Хедоури предлагают 2 направленности ролей:

1. целевые роли - инициирование деятельности; поиск информации; сбор мнений; координирование; предоставление информации;

2. поддерживающие роли - поощрение; обеспечение участия; установление критериев; исполнительность.

Для любой группы существует внешнее окружение, которое оказывает влияние на эффективность работы группы. Рассмотрим следующие компоненты внешней среды группы:

1. формальная организация, в рамках которой работает группа, определяет условия и накладывает некоторые ограничения на свободу деятельности, поскольку в организации всегда существуют определенные способы ведения дел;
2. место, занимаемое в иерархии управления организацией руководителями группы;
3. физическое расположение группы - если ее участники работают в одном помещении, то это повышает эффективность, если же рабочие места членов группы находятся в разных помещениях, то эффективность работы снижается.

После того как была создана по воле руководства формальная организация, в ней возникает множество неформальных групп, которые вместе образуют неформальную организацию. В нее объединяются те же самые сотрудники формальных организаций для достижения своих собственных целей, далеких от официально установленных.

Самой распространенной неформальной структурой является группа из 2 человек - друзей, партнеров, коллег, из которых один - ведущий (или неформальный лидер), а другой - ведомый. Также чаще других формируются группы, состоящие из 3 и 4 человек.

*Неформальные организации* организованы так же, как и формальные - у них есть иерархия, лидеры и задачи, не писанные правила (нормы), которые служат эталоном поведения.

Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Остановимся на причинах вступления людей в неформальные группы.

1. удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — для людей недостаточно сам факт пребывания в стенах формальной организации. Нужно, чтобы не только человек был с коллективом, но и коллектив с человеком. В формальных структурах это встречается редко;
2. неформальные коллективы всегда помогают своим членам, попавшим в сложное положение;
3. потребность в защите - речь идет не о физической опасности; защита от агрессивных коллег;
4. возможность общения - установление внутренних и внешних контактов, обретение доступа к информации, которую руководство намеренно скрывает от подчиненных - доступ к неформальному каналу поступления информации - к слухам;
5. заинтересованность - люди стараются быть ближе к тем, кому они симпатизируют.

Неформальные организации обладают некоторыми особенностями, о которых любой руководитель должен хорошо знать и учитывать их в своей повседневной работе.

1. Прежде всего, это социальный контроль своих членов, который происходит на основе сложившихся эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы не быть отторгнутым от коллектива, а это для каждого зависимого от него человека грозит катастрофой, он должен неукоснительно этим эталонам следовать, даже если лично у него они не вызывают симпатий.
2. Другая черта неформальной группы состоит в яростном сопротивлении любым переменам в официальных структурах. Члены неформальной группы могут воспринимать перемены как угрозы дальнейшего существования. В результате сопротивления неформальный коллектив может добиться огромной реальной власти в организации и превратиться в клику, создающую угрозу формальным структурам. Поэтому такое сопротивление необходимо по возможности ослаблять - приглашать подчиненных участвовать в принятии решений.
3. У неформальной организации есть свой лидер. Опора неформального лидера - это признание его группой. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Связь с неформальной группой лучше всего держать через ее лидера, которого необходимо хорошо знать и уметь с ним сотрудничать.
4. Возникновение неформальных групп - явление весьма распространенное. Они есть везде, поэтому их нужно просто признавать как нечто должное. Борьба с ними - бесперспективное занятие. Лучше всего вступить с неформальными группами в сотрудничество и направить их деятельность в русло, соответствующее интересам организации.

5. Важно, чтобы руководители понимали, что неформальные группы динамически взаимодействуют с формальными организациями. Одним из первых обратил на это внимание Дж. Хоманс.

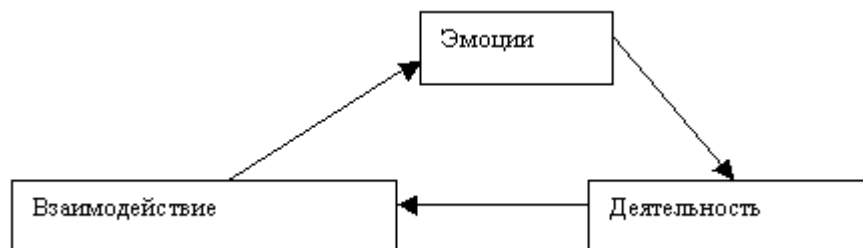


Рис. 12 . Механизм неформальных групп

**Хоманс построил несложную модель**, включающую три основных элемента: задания, взаимодействие и установки. От руководителя люди получают задание; выполняя его постоянно. Они организуют процесс взаимодействия, и, как следствие, между ними возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии. Причем чем чаще и интенсивнее взаимодействие, тем сильнее взаимные чувства, и наоборот. Групповые эмоции влияют как на деятельность, так и на взаимодействие. В зависимости от характера эмоций они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам. Поэтому неформальной группой всегда необходимо управлять.

Одной из самых распространенных *трудностей*, мешающей эффективному управлению группами, является изначально невысокое мнение о них руководителей. Многие руководители считают, что неформальная группа - это результат неэффективного управления. Так, К. Арджирис оценивает адаптацию рабочих (их неучастие в общих делах, сдерживание производительности, равнодушие) не как проявление природной лени, а как негативный итог такого администрирования, которое сдерживает подчиненных от проявлений своей взрослости. Многие руководители не доверяют, злоупотребляют **авторитарными** методами, не считаются с мнением подчиненных, относятся к ним как незрелым, невзрослым. Иначе говоря, если не доверяют ответственным заданиям, ограничивают самостоятельность, унижают мелочным надзором и постоянно напоминают об их зависимом положении, то работники и ведут себя как дети. Это своего рода защитная реакция, которая сплачивает подчиненных, вынуждая их противостоять руководству, действовать и защищать свои интересы сообща.

По теории Арджириса, на принципе относиться к людям, как незрелым личностям построена любая формальная организация. Это ее внутренняя сущность. Специализация задач, иерархия должностей, система коммуникаций, всевозможные инструкции не оставляют места для самостоятельности индивида, проявления его интересов. Единственно, что остается – неформальная группа, где к каждому относятся как незаменимой личности.

Другая трудность состоит в том, что некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей.

Также по неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству.

Но от неформальных групп может быть и польза, т.е. выгода. Чтобы быть членом группы, нужно работать в данной организации. Многие работники отказываются от более выгодных предложений потому, что они не хотят нарушать социальные связи. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы неформальной группы могут превышать нормы формальной организации.

Независимо от того, является ли неформальная группа вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая.

Сегодняшние теоретики считают, что неформальные группы могут помочь формальной организации в достижении ее целей (Скотт и Дэвис):

1. признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации; руководитель должен с ней работать и не угрожать ее существованию;
2. выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп;
3. перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную группу;
4. чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, разрешите группе участвовать в принятии решений;
5. препятствуйте распространению слухов, для этого быстро выдавайте

### **3.6.2. Формы власти и влияния**

Руководство в организации - это существующий компонент эффективного управления. Для нас интересен руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять так, чтобы подчиненные выполняли работу, порученную организации. К сожалению, эффективные лидеры не всегда являются одновременно эффективными руководителями. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он влияет на других.

*Лидерство* - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Чтобы руководитель ни делал, он оказывает влияние на своих подчиненных, причем делает это независимо от собственных желаний.

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

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который ведет не просто к принятию идеи, а к действию, т.е. фактическому труду, который необходим для достижения целей организации. Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

*Власть* - это возможность влиять на поведение других. Реализация власти обычно связана с трудностями, поскольку руководитель, каким бы самостоятельным не казался внешне, на деле зависит от огромного количества людей и жизненных обстоятельств. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных, коллег, от людей и организаций, находящихся вне собственной организации. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими неуправляемыми силами, он не может выполнить свою собственную работу, а это, в свою очередь, снизит эффективность деятельности всей организации.

Власть и влияние - инструменты лидерства - это средства, при помощи которых руководитель разрешает проблемные ситуации.

Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, то он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения, и достижения целей через других людей.

Таким образом, власть является необходимым условием успешной деятельности организации.

Как считает социолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру; без власти нет организации и нет порядка». Сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти.

Научные исследователи подтвердили, что подчиненные обладают властью. Руководитель зависит от подчиненных в таких вопросах, как необходимая информация для принятия решений, неформальные контакты с людьми в других подразделениях. Даже у вспомогательного персонала больниц есть власть. Эффективный руководитель должен поддерживать разумный баланс власти.

Френч и Рэйвен разработали классификацию основ власти. Известно 5 основных форм:

1) *власть, основанная на принуждении, влияние через страх*. Человек ощущает страх, когда напрямую угрожают его потребности выживания или защищенности.

Множество потребностей удовлетворяется именно на рабочем месте. Появляется страх потерять работу, намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий, понижение в должности. Влияние через страх может быть эффективным тогда, когда человека поймают в момент «неустановленного поведения». Это не помогает делу, а ведет к снижению производительности труда и высокой текучести кадров. Эта форма власти и влияния может работать в течение короткого времени, так как у работника будет накапливаться чувство обиды и, в конечном счете, отрицательно скажется на результатах работы;

2) *власть, основанная на вознаграждении, влияние через положительное подкрепление.* Подчиненный позволяет властвовать над собой и делать то, что добивается от него руководитель, но в обмен на вознаграждение. Чтобы повлиять на поведение исполнителя, вознаграждение должно быть ценным для него. То есть власть, основанная на вознаграждении, будет действенной в том случае, когда руководитель сможет правильно определить, что в глазах подчиненного представляет истинную ценность и реально предложить ему это вознаграждение. Эта форма может дать хорошие результаты, если будет иметь честную основу. Однако нужно помнить, что ресурсы организации ограничены. Обещать можно, конечно, что угодно, а вот выполнить обещанное уже гораздо сложнее, и тогда власть может оказаться под угрозой;

3) *законная власть, влияние через традиции.* В основе лежит формальное положение руководителя в иерархии, в силу которого подчиненные обязаны выполнять его распоряжения. Эта форма власти будет действенной только при условии, что подчиненный усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить потребности в защищенности и принадлежности. (Влияние через традиции основывается на вере в ценности и авторитет руководителя, в его способность быть «отцом родным»). Признавая влияние через традиции, человек получает взамен чувство принадлежности к организации. Только работая в ней, он может полностью ощутить себя личностью, чувствовать себя защищенным, удовлетворять другие потребности. Данная форма власти поощряет, прежде всего, тех, кто ей покорен, а не тех, кто больше всего приносит пользы и имеет высокую компетенцию, поскольку они-то как раз традициям подвластны менее всего.

Поэтому традиции могут действовать и во вред организации - так как консерватизм, яростное сопротивление всему новому (мы всегда поступали так, а не иначе и это приносило пользу) не способствуют росту эффективности;

4) *власть примера, влияние с помощью харизмы.* Харизма - это власть, построенная на силе и привлекательности личных качеств и способностей руководителя, в силу которых он становится лидером. На подсознательном уровне подчиненные ожидают, что выполнение того, что требует руководитель, сделает их похожими на него или хотя бы вызовет уважение окружающих. Поэтому подвластны чаще слабые люди, хотя перед выдающимися личностями пасуют практически все. Харизматические руководители характеризуются тем, что как бы излучают энергию, заряжая ею окружающих. Они обладают независимым характером, имеют привлекательную внешность, умеют говорить, держаться на людях, чувствуют себя комфортно в любой обстановке;

5) *власть эксперта, влияние через разумную веру.* Власть основывается на разумной вере в знания и компетенцию руководителя. Эта форма власти менее устойчивая, чем власть, основанная на примере. Завоевывается она намного медленнее, ведь для того, чтобы убедиться в руководителе, нужно немало времени. Но она оказывается сильнее, поскольку знания сегодня в цене. Влияние разумной веры меняет баланс власти. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. То есть временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем у руководителя.

К современным формам влияния относится *убеждение и участие.*

Коллектив может достичь поставленных целей с большей вероятностью и с меньшими издержками, если мнения членов коллектива о необходимости достижения цели и об используемых средствах совпадают с мнением руководителя. Поэтому достижение единства мнений является одним из важнейших аспектов деятельности руководителя. Знание этого аспекта существенно возрастает в последнее время, когда интеллект, профессиональные знания и навыки, материальное и социальное положение работников и руководителя находятся примерно на одном уровне и когда становится все труднее реализовывать власть, основанную на принуждении, материальном вознаграждении, традициях и др.

В этих условиях успех руководителя все в большей степени начинает зависеть от его способности создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от его умения убедить подчиненных в том, что их личный успех во многом определяется достижением

целей, стоящих перед организацией. Следовательно, **убеждение** становится одним из важнейших методов управления.

*Убеждение* - это эффективная передача своей точки зрения. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель, в свою очередь, испытывает потребность в знаниях и авторитете, то сила влияния путем убеждения возрастает.

Поскольку убеждение представляет собой влияние, то при его использовании необходимо учитывать, что влиять можно только на того, кто открыт для этого влияния. Поэтому *способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов*.

У руководителя должна отсутствовать агрессивность по отношению к подчиненным, так как ее малейшее проявление заставляет человека замкнуться в себе и ожесточиться.

Руководитель должен доверять своему подчиненному, ибо если у работника появляется ощущение, что руководитель ему не доверяет, то и влиять на себя он не позволит.

Руководитель должен проявлять искреннее внимание к подчиненному, так как, только проявляя внимание, можно понять, какими мотивами руководствуется человек в своем поведении, и влиять на эти мотивы.

У руководителя должно быть наличие симпатии к подчиненным, т.к. только испытывая внутреннее расположение к человеку, можно попытаться сделать его своим единомышленником.

Концентрация внимания, поскольку только человек, умеющий концентрировать свое внимание на проблеме, может сконцентрировать на ней внимание другого.

Гибкость ума и быстрота мыслительных процессов, поскольку убедить человека в чем-либо можно, если только правильно, своевременно и доступно отвечать на возникающие у него вопросы.

*Убеждение* достигает своей цели, если в сознании подчиненного формируется комплексное, глубокое и однозначное представление о том, что ему необходимо делать.

Как любой другой метод управления, убеждение имеет свои преимущества и недостатки.

*К недостаткам относится:*

1. медленное воздействие на подчиненного - для того, чтобы кого-либо убедить в чем-либо, требуется затратить времени больше, чем на подготовку приказа. Для того, чтобы склонить его к мнению руководителя, необходима планомерная и часто долговременная работа;
2. неопределенность - ни один руководитель, использующий убеждение, не может быть полностью уверен в том, что подчиненный, даже согласившись с ним, сделает то, что от него требуется; одноразовое действие - начиная какое-либо новое дело, руководитель, возможно, должен будет заново убеждать своих подчиненных в его необходимости и важности.

Сглаживание недостатков убеждения может быть достигнуто за счет совместного использования с другими методами влияния.

*Основное преимущество убеждения* заключается в том, что подчиненный прилагает максимально возможные усилия к достижению цели, поскольку считает, что, достигая поставленной цели, он удовлетворяет (или получает возможность удовлетворить) некоторые собственные потребности. Второе преимущество заключается в том, что не нужно проверять выполнение работы, так как он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования.

Преимущества метода убеждения вовсе не означают, что нужно отказываться от других методов - каждый из них нужно использовать там, где он более всего подходит.

*Влияние через участие (привлечение)* работников в управлении. Руководитель направляет усилия исполнителя в нужном направлении, предоставляя ему необходимую информацию, помогая советом и реальным делом. При этом оба как бы объединяются для достижения единой цели, в

которую искренне верят. Люди, вдохновленные потребностями высокого уровня (самовыражения и успеха), работают усерднее на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Таким образом, мы можем отметить, что власть является основой управления людьми или **руководства**. *Руководство* представляет собой *совокупность методов*, с помощью

которых руководитель побуждает подчиненных к действиям, направленным на достижение целей, стоящих перед организацией.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Что понимается под группой? Виды групп.
2. Опишите исследования Мэйо по изучению влияния неформальных групп на эффективность организации.
3. Приведите основные характеристики групп.
4. По каким причинам люди вступают в неформальные группы?
5. Опишите особенности неформальных групп.
6. Опишите модель Хоманса.
7. Раскройте понятия лидерство, влияние, власть.
8. Охарактеризуйте основные формы власти и влияния.
9. Раскройте влияние через убеждение.
10. От каких факторов зависит способность влиять путем убеждения?
11. Раскройте влияние через участие.
12. Назовите достоинства и недостатки убеждения.

## Глава 3.7. Личность и авторитет руководителя

### 3.7.1. Направления изучения образа руководителя

Изучение личностных качеств и деятельности руководителя является неотъемлемой частью менеджмента. В этом изучении можно выделить 4 основных направления.

1. Ролевое направление, в рамках которого изучается сама деятельность руководителя, т.е. те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте. В этом направлении наиболее значительным является исследование Г. Минцберга «Природа управленческого труда» (1973 г.).

2. Личностное направление, в рамках которого ученые пытаются установить личностные характеристики, присущие наиболее деятельным руководителям. Пик своего расцвета данное направление пережило в 30-50 годы XX века, когда разрабатывалась теория великих людей (лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, т.е. люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями). Однако в этих и последующих исследованиях не были определены характеристики личности, обеспечивающие успешное руководство в любых ситуациях. Исследования такого характера продолжаются, о чем свидетельствует работа М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер».

3. Поведенческое направление, которое рассматривает манеру поведения руководителя в отношении подчиненных, т.е. его стиль управления.

4. Ситуационное направление, в рамках которого делаются попытки, во-первых, установить взаимозависимость эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля управления и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а во-вторых, определить степень адаптации разных руководителей к разным ситуациям.

*Согласно ролевому направлению, в деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта – целесообразность и эффективность. Целесообразность – это умение выполнять необходимую работу. Эффективность – это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность несравнимо важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.*

Минцберг выделил 3 группы ролей, которые должен исполнять руководитель, желающий эффективно работать: межличностные, информационные и управляющие.

Межличностные роли характеризуют отношения, существующие между руководителем и его подчиненными, а также другими людьми внутри и за пределами организации. Он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена.

Информационные роли связаны с тем, что руководитель является своеобразным информационным центром, так как, во-первых, к нему поступает информация, которую необходимо обработать и проанализировать; во-вторых, он должен передавать информацию своим подчиненным и за пределы возглавляемого им коллектива. Таким образом, руководитель должен исполнять роли



получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешним миром.

Управляющие роли руководителя связывают с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Руководитель должен исполнять роли инициатора, устранять проблемы, распределителя ресурсов и посредника.

К достоинствам ролевого подхода Минцберга можно отнести:

1. возможность выделить различные фрагменты деятельности руководителя и на основе этого деления производить ее анализ;
2. возможность понять, что определенные виды деятельности являются не прерыванием основной работы руководителя, а ее составной частью.

*Личностное направление.* В исследовании М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер» названо 11 качеств, которыми, по их мнению, должен обладать современный руководитель.

1. *Способность управлять собой.* Руководитель, желающий управлять другими, сначала должен научиться управлять собой. Он не должен полностью посвятить себя только работе, отдать ей всю свою творческую силу и лишиться многих радостей жизни. Он обязан поддерживать собственное физическое здоровье (стабильный вес); психическое здоровье (выражать свои чувства, не подавляя эмоций; корректные отношения с подчиненными; спокойно принимать неудачи); эффективно планировать и использовать собственное время для труда и отдыха.

2. *Наличие разумных личностных ценностей.* Важное влияние на формирование личных ценностей оказывает жизненная позиция, которая также существенно влияет на поведение. Жизненные ценности и позиция вырабатываются на этапе становления человека и в долгосрочной перспективе могут оказаться непригодными и даже разрушительными. Поэтому необходимо время от времени подвергать сомнению, анализировать и пересматривать свои ценности. Новый опыт и самообразование влияют на людей, однако существенные изменения происходят лишь тогда, когда прежние личные ценности становятся неадекватными ситуации либо приводят к нежелательным результатам. Следовательно, руководитель должен серьезно подходить к вопросу о своих ценностях, изменять их с учетом накопленных данных. К основным жизненным ценностям относятся собственная жизнь и здоровье, жизнь и здоровье родных и близких, независимость, богатство, возможность самосовершенствоваться и развиваться, свободное время, безопасность, достаточный социальный статус.

3. *Четкие личные цели.* Руководитель должен осознавать собственные долгосрочные и краткосрочные цели, знать способы их достижения и стремиться к их достижению. При этом важно, чтобы цели были реально достижимы. Руководитель, имеющий четкие личные цели, кроме всего прочего, способен планировать развитие своей карьеры, изучать свои возможности продвижения по службе, идти на рассчитанный риск, уметь эффективно использовать время и распределять свои силы.

4. *Стремление к личному росту.* Саморазвитие личности – скорее бесконечный непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь. Руководитель должен сам отвечать за свое обучение, управлять своим профессиональным развитием, уметь оценивать свой опыт. Сдерживающими факторами часто становятся: влияние семьи; собственная инерция; разочарования, связанные с неудачами; недостаток поддержки и враждебность окружающих; недостаток ресурсов.

5. *Умение решать проблемы* складывается из умения использовать информацию, эффективно планировать собственную деятельность, устанавливать четкие критерии определения успеха и неудачи, применять известные научные методики решения проблем.

6. *Изобретательность и способность к инновациям (нововведениям).* Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится шире и сложнее, то возникает необходимость создания творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать группу, участники которой будут обладать всевозможными способностями и склонностями к изобретательству. Это позволит добиться выдающихся результатов.

7. *Способность влиять на окружающих.* Успех руководителя во многом зависит от его способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от умения убеждать подчиненных в том, что их личный успех зависит от достигнутых целей, стоящих перед организацией (четко формулировать задачу; быть доступным, решительным, ответственным;

относиться с уважением; проявлять интерес; не проявлять раздражительности; использовать систему поощрений).

8. *Знание современных управленческих теорий.* Каждая теория должна быть оценена относительно ее соответствия конкретной организации и конкретному времени.

9. *Способность руководить.* Прежде всего, руководитель должен уметь справляться с множеством личных воздействий на него и подходить к этому творчески. Руководитель должен уметь осуществлять выбор; привлекать и использовать необходимые ресурсы; планировать и инициировать перемены; развивать способность эффективной работы в течение длительного времени.

10. *Умение обучать подчиненных.* В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также определение возможностей каждого отдельного работника, поиск приемлемых средств для их раскрытия и проведение постоянных консультаций.

11. *Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.* Руководители, создавая рабочие группы-команды, преследуют следующие цели: команда может добиться гораздо больше; коллективное решение проблем уменьшает стрессовые ситуации.

### 3.7.2. Поведенческое направление

Поведенческий подход создал основу для классификации **стилей руководства** или стилей управления.

*Стиль управления* – это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними.

На основании общих черт стилей разных руководителей проводят *классификацию стилей*. В последнее время в теории стилей выделяют два сложившихся подхода:

1. традиционная классификация стилей, в которой выделяются авторитарный (или автократический), демократический, либеральный и анархический стили управления;
2. классификация стилей по степени сосредоточения внимания руководителя на производстве и персонале.

Традиционная классификация стилей.

Прежде необходимо определить параметры деятельности руководителя, отличие в которых сказывается на его отношении к людям:

1. выработка управленческих решений (только непосредственная выработка и оценка альтернатив);
2. непосредственное принятие решений;
3. ответственность за получаемый результат;
4. контроль деятельности руководителя со стороны подчиненных.

1. *Авторитарный стиль управления.* Авторитарный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует (обращается) к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

Тип *отношений авторитарного руководителя* к подчиненным называется «*теорией X*». Эта теория предложена Дуглас МакГрегором в 1957 году в работе «Человеческая сторона предприятия». Сущность «теории X» может быть выражена следующими положениями:

1. средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе и по возможности они стараются от нее избавиться;
2. из-за нежелания людей работать их необходимо постоянно принуждать выполнять что-то, осуществляя жесткий контроль и угрозу наказания, т.к. только так их можно заставить выполнять какую-либо работу; индивид не способен внести позитивный вклад в успех организации, если нет угрозы, что его лишат возможности удовлетворять важнейшие материальные потребности;
3. люди со средними способностями предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся избегать ответственности, не имеют высоких амбиций и желают, прежде всего, безопасности.

Авторитарный стиль управления *характеризуется*:

1. большой концентрацией власти в руках руководителя;

2. присвоением себе права всеобщего контроля;
3. высокой степенью регламентации деятельности подчиненных;
4. отстранением подчиненных от процесса выработки решений;
5. моральным давлением на подчиненных методом прямых угроз;
6. требованием неукоснительного соблюдения либо собственных распоряжений (жесткий авторитарный стиль), либо различных инструкций и правил (бюрократический стиль управления).

Если автократ избегает прямых угроз и принуждений, допускает подчиненных к выработке незначительных решений, использует в качестве стимула вознаграждения, то тогда говорят о благосклонном авторитарном стиле управления.

## **2. Демократический стиль управления**

Представления **демократического руководителя** о работниках (отличаются от представлений авторитарного руководителя) МакГрегор назвал «теорией У»:

1. для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как отдыхать;
2. контроль со стороны руководства и угроза наказания – не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов; если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль;
3. люди со средними способностями в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой ответственности;
4. способность к яркому воображению и творчеству в решении организационных проблем – очень распространенная черта у людей;
5. в условиях НТР интеллектуальный потенциал человека со средними способностями используется далеко не полностью.

Демократический стиль управления *характеризуется*:

1. влиянием руководителя на потребности высоких уровней подчиненных;
2. не навязыванием собственной воли руководителем подчиненным;
3. предоставлением подчиненным возможности вырабатывать собственные решения;
4. наличием контроля деятельности руководителя со стороны подчиненных.

В организациях, где демократический стиль руководства, высокая степень децентрализации полномочий.

## **3. Либеральный стиль управления** характеризуется:

1. предоставлением подчиненным полной свободы в определении собственных целей деятельности, в выборе средств достижения этих целей, в осуществлении самоконтроля;
2. минимальным участием руководителя в управлении коллективом;
3. ответственностью руководителя за деятельность подчиненных.

**4. Анархический стиль управления** отличается от либерального стиля тем, что руководитель стремится избегать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность.

Теории «Х» и «У» были *дополнены «теорией Z» У. Оучи (1981 г.)*, отражающей отношение к персоналу японских руководителей.

Сущность этой теории выражается в следующих положениях:

1. руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т.е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве их жизни;
2. работник заинтересован в будущем предприятии не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя;
3. свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров.

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

Абсолютно «чистого» стиля руководства не существует. Для того, чтобы характеризовать то, что есть на самом деле, приходится совмещать ориентиры на производство и на человека. Учитывая

это обстоятельство, американские ученые Блейк и Моутон сконструировали «управленческую решетку», представляющую собой таблицу размером 9 на 9 позиций. По вертикали в ней отражены 9 степеней «заботы о человеке», а по горизонтали – столько же степеней «заботы о производстве».

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Рисунок 13.

Управленческая решетка. По горизонтальной оси – забота о производстве, по вертикальной – забота о персонале

В рамках этой классификации выделены следующие *основные стили* управления:

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

*9,1 – власть руководителя* – высокие требования по достижению результатов сочетаются с низким уровнем заботы о персонале; такой руководитель строг и требователен к подчиненным, болезненно относится к критике с их стороны, принимает единоличные решения;

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

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

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

Если для руководителя главное – выполнить план любой ценой, то оценки его действий будут приближаться к горизонтальной оси (оценка 9). И наоборот, ориентация на взаимоотношения с людьми выражена вертикальной осью. На множестве объектов американские социологи и психологи установили, что идеального стиля руководства нет, а есть так называемый адаптивный, т.е. приспособляющийся к конкретной обстановке. С точки зрения Блейка и Моутона, наилучший стиль – работа командой (9,9).

Теорию стилей предложил Рэйнис Лайкерт из Мичиганского университета. Он считал, что стиль руководства будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Нет ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно. Реальные стили управления Лайкерт представил в виде 4 моделей:

1. в модели 1 руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основным стимул – страх и угроза наказаний, вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве;

2. модель 2 предполагает, что руководитель удостоивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграждение здесь действительное, а наказание – потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в качестве снисходительности со стороны руководителя и осторожности со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но только отчасти противостоит формальной;
3. в модели 3 руководство проявляет большое, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частично делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с элементами страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то несовпадение с формальной частичное;
4. модель 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Работники мотивируются к лучшему исполнению через участие в принятии решений. Дружественное взаимодействие с высоким уровнем доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.

Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жесткой сконструированной системой управления, а модель 4 – ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели 2 и 3 являются промежуточными.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними сложные задачи, а также использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед. Необходимо отметить, что выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям. Лайкерт доказал, что самая эффективная организация имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью 4.

Выводы Лайкерта и работа МакГрегора дали толчок использованию руководства, построенного на участии работников в принятии решений.

*Группа ученых университета штата Огайо* выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке, т.к. люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Ученые разработали систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по *двум параметрам*: структуре и вниманию к подчиненным. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня.

Самое распространенное поведение руководителя, *классифицированное по структуре*: распределяет производственные роли между подчиненными; расписывает задания и объясняет требования к их выполнению; планирует и составляет графики работ;

*классифицированное по вниманию к подчиненным*: участвуют в двустороннем общении; допускает участие подчиненных в принятии решений; общается в одобрительной и не угрожающей манере; дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Эта классификация также применима не ко всем ситуациям.

Когда нашли различие между авторитарным и демократическим стилями управления, стилями, ориентированными на производство и на персонал, начались дебаты: какой же стиль лучше.

Авторитарный руководитель считает, что при увеличении власти руководителя, на минимум сводятся ошибки руководства, увеличивается эффективность и повышается качество работы организации.

Демократический стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.

Но некоторые ученые считают, что к высокой производительности ведет не высокая степень удовлетворенности, а высокий уровень индивидуальной выработки, особенно, если он вознаграждается.

Стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении условий:

1. стиль поведения приводит к повышению производительности;
2. более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях не была выявлена постоянная зависимость между стилем руководства и эффективностью. Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. В руководстве эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

### **3.7.3. Ситуационное направление**

*Ситуационная модель Фреда Фидлера.* Предложенная в 1967 г. ситуационная модель поведения руководителя основана на том, что эффективность его деятельности определяется, прежде всего, возникающей ситуацией. Основные характеристики ситуации:

1. сложившиеся отношения между руководителем и членами коллектива, при этом важными характеристиками отношений являются лояльность и доверие подчиненных руководителю, основанные на его положительных качествах;
2. стоящая перед коллективом задача, важнейшими чертами которой является структурированность, новизна для коллектива и четкость постановки;
3. полномочия руководителя, определяемые объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны формальной организации.

Исходя из этих параметров, можно определить 8 возможных ситуаций, расположенных по мере убывания их приемлемости для руководителя. Фидлер считал, что поскольку руководитель не может постоянно менять свой стиль управления в зависимости от ситуации, то необходимо, с одной стороны, ставить руководителя в ситуации, где его стиль будет максимально эффективным, а, с другой, руководитель должен сам пытаться изменить ситуацию, сделав ее наиболее благоприятной для себя, например:

1. формировать рабочие группы, наиболее подходящие по составу данному руководителю;
2. изменить стоящую перед коллективом задачу, делая ее более или менее структурированной;
3. модифицировать полномочия руководителя, предоставив ему больше возможностей для материального поощрения персонала.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, которая называется «Путь – цель», предложили Митчел и Хаус. Имеет много общего с теорией ожидания Врума. Согласно подходу «путь-цель», подчиненные будут стремиться к достижению целей организации, если получают от этого какую-то личную выгоду. Поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы сделать путь к ней более легким. Для этого подчиненным нужно объяснить, какие блага ожидают его в случае хорошей работы, устранить помехи, оказать поддержку, дать необходимый совет, направить их действия в нужную сторону.

В этой модели рассматриваются следующие стили руководства:

1. стиль поддержки (аналогичен стилю, ориентированному на человека);
2. инструментальный стиль (аналогичен стилю, ориентированному на работу);
3. стиль, поощряющий участие;
4. стиль, ориентированный на достижение (характеризуется постановкой цели, ожиданием).

Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном и стиле поддержки.

Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не однозначен, предпочтительным считается инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и увеличивает удовлетворенность и производительность.

Если задача с начала приносит удовлетворение подчиненным, стиль поддержки мало что добавит, но в ином случае – стиль поддержки будет уместен.

Теорию жизненного цикла предложили П. Херси и К. Бланшар в 1982 году. Согласно теории, важнейшим фактором ситуации, в которой оказывается руководитель, является уровень зрелости его подчиненных, т.е. от способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения

конкретных задач, желания достичь поставленных целей. При этом зрелость оценивается руководителем применительно к каждой конкретной задаче.

Всего в теории жизненного цикла выделены 4 уровня зрелости:

1. низкий, когда подчиненные не способны и не хотят отвечать за выполняемую задачу;
2. умеренно низкий, когда подчиненные хотят отвечать за получаемый результат, но не делают этого из-за низкой квалификации или малого опыта;
3. умеренно высокий, когда подчиненные имеют достаточный опыт и квалификацию, но не хотят брать ответственность на себя;
4. высокий уровень, когда подчиненные хотят и могут отвечать за выполняемую задачу.

В зависимости от зрелости управляемого коллектива руководитель должен применять разные стили управления: указание, продажа, участие, делегирование.

Стиль «указание» соответствует низкой зрелости подчиненных, чью деятельность необходимо направлять и контролировать. В этом случае руководителя, прежде всего, интересует выполняемая работа, а не человеческие отношения.

Стиль «продажа» соответствует умеренно низкой зрелости. Руководитель дает подчиненным инструкции в отношении того, что и как они должны делать, но в то же время он стремится поддерживать и развивать желание подчиненных брать ответственность на себя.

Стиль «участие» соответствует умеренно высокой зрелости, когда основной целью руководителя становится привлечение высококвалифицированных специалистов к групповому процессу выработки и принятия решений.

Стиль «делегирование» соответствует высокой зрелости, когда основной задачей руководителя становятся четкая формулировка стоящих перед подчиненными задач, наделение их соответствующими полномочиями и невмешательство в деятельность.

Недостатки данной модели:

1. отсутствие метода измерения уровня зрелости;
2. нечеткая и упрощенная классификация стилей;
3. отсутствие практических подтверждений.

Модель принятия решений Врума – Йеттона была предложена в 1973 году.

В этой модели выделяются 5 стилей управления в зависимости от того, насколько руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений.

1. руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него в данный момент информацию;
2. руководитель принимает решение на основе той информации, которую он позаимствовал у подчиненных, сообщая им о сути проблемы;
3. руководитель излагает сущность проблемы некоторым подчиненным, не собирая их в группу, выслушивает их предложения и затем принимает решение с учетом или без чета мнений подчиненных;
4. руководитель излагает сущность проблемы коллективу, каждый вносит свои предложения, затем руководитель единолично принимает решение с учетом или без чета мнений подчиненных;
5. руководитель излагает сущность проблемы коллективу, вместе выдвигают и оценивают альтернативы, принимают наиболее удачное решение, независимо от того, кто его автор.

При отборе решения необходимо оценить ситуацию на основе ряда критериев:

1. уровень требований, предъявляемых к его качеству;
2. наличие у руководителя достаточной информации и опыта;
3. четкость и структурированность проблемы;
4. необходимость согласования решения с подчиненными и степень их причастности к целям организации;
5. вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку у сотрудников;
6. заинтересованность сотрудников в достижении цели;
7. степень вероятности конфликта между подчиненными в результате принятия решения.

В заключение необходимо заметить, что руководитель, который желает работать с максимальной эффективностью, получить от подчиненных все, что можно, не должен позволить себе применять какой-то один стиль управления на протяжении своей карьеры. Руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами, формами влияния на подчиненных, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Поэтому можно сказать, что самый лучший стиль управления – адаптивный, ориентированный на реальность.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте три группы ролей руководителя по Минцбергу.
2. Раскройте качества, которыми, по мнению Вудкока и Френсиса, должны обладать современные руководители.
3. Приведите понятие «стиль управления» и сущность поведенческого направления изучения образа руководителя.
4. Опишите авторитарный стиль управления.
5. «Теория У» и демократичный руководитель.
6. В чем сущность «теории Z»?
7. Опишите управленческую решетку Блейка и Моутона.
8. Раскройте теорию стилей Лайкерта.
9. Классифицируйте поведение руководителя по структуре и вниманию к подчиненным.
10. Раскройте ситуационную модель Фидлера.
11. Осветите модель «путь-цель» Митчелла и Хауса.
12. В чем сущность теории жизненного цикла Херси и Бланшара?
13. Опишите модель принятия решений Врума-Йеттона.

## **Модуль 4. Администрирование в социальной работе**

### **Глава 4.1. Управление персоналом**

#### **4.1.1. Формирование трудовых ресурсов**

В широком значении термин «управление персоналом» применяется как синоним термина «управление человеческими ресурсами», принципиально новой технологии кадрового менеджмента.

Персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям. Например, по функциям, которые выполняют работники, по уровню образования, специальностям, половозрастным признакам и т. д. Наиболее значимой представляется классификация по тем функциям, которые выполняют работники. С этой точки зрения персонал подразделяется на производственный и управленческий. Производственный персонал в свою очередь подразделяется на основных и вспомогательных рабочих, а управленческий - на руководителей, специалистов и технических исполнителей. К руководителям относятся директор и его заместители, главные специалисты, руководители структурных подразделений (цехов, отделов, лабораторий, секторов) и их заместители, старшие мастера и мастера. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, администраторы, инженеры, бухгалтеры, математики, механики, ревизоры, нормировщики, техники, экономисты и т.д. К техническим исполнителям относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, оперативный учет и контроль, делопроизводители, кассиры, секретари. К рабочим относятся лица, непосредственно участвующие в процессе создания материальных ценностей, а также, занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг, уборщиками, сторожами и т.д. Основные рабочие непосредственно заняты в производстве продукции и услуг, том числе и социальных, а вспомогательные - обслуживают технологический процесс.

Основная цель управления персоналом заключается в использовании с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Основопологающим элементом системы управления персоналом являются принципы работы с персоналом.

Принципы следующие: подбор кадров по личным и деловым качествам; преемственность персонала; четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника; обеспечение условий для профессионального и должностного роста; сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения. На основе принципов управления персоналом формируется кадровая политика, составными частями которой являются:

- политика занятости (анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение, порядок предоставления отпусков и увольнений);
- политика обучения (повышение квалификации);
- политика оплаты труда (система оплаты, льготы);



- политика производственных отношений (становление определенных процедур для простого решения трудовых проблем);
- политика благосостояния (трудовые пенсии, пособия по болезни, нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание).

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

- 1) планирование трудовых ресурсов;
- 2) набор персонала;
- 3) отбор;
- 4) определение заработной платы и льгот;
- 5) профориентация и адаптация;
- 6) обучение;
- 7) оценка трудовой деятельности;
- 8) подготовка руководящих кадров.

Формирование трудовых ресурсов организации состоит из 4 этапов. Остановимся на каждом подробнее.

#### *1. Планирование трудовых ресурсов.*

**Планирование потребности в персонале** – часть общего процесса планирования в организации. Успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужных работников и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, последовательность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (например, с учетом изменения технологии).

Качественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Особую сложность представляет оценка **потребности** в управленческом персонале.

Важный момент – разработка организационного и финансового планов укомплектования, которые включают:

- 1) разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- 2) разработку программ развития персонала (и другие)

Определить необходимую численность, например, рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долгосрочным или перспективным.

Текущая потребность в персонале.

Общая потребность организации в кадрах  $A$  определяется как сумма

$$A = Ч + ДП,$$

где  $Ч$  – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$  – дополнительная потребность в кадрах – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного года.

Базовая потребность предприятия в кадрах  $Ч$  определяется по формуле

$$Ч = ОП / В,$$

ОП - объем производства, В - выработка на одного работающего;  
Долговременная потребность  $A = Чср * Кн$ , (на период более 3 лет),  
где Чср - среднесписочная численность работающих;

Кн - нормативный коэффициент насыщенности специалистами (отношение числа специалистов к объему производства).

Для того, чтобы нанять соответствующих специалистов, руководство организации должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. На основе полученной информации создается **должностная инструкция**, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, прав работников.

В настоящее время известны такие понятия, как профессиональный анализ - анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, и профессиограмма — документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации (описательные характеристики деятельности + количественная оценка элементов деятельности + психограмма, т.е. требования к исполнителю и профессионально важные качества исполнителя).

В процессе планирования всегда необходимо учитывать юридические аспекты (Трудовой кодекс, различные законодательные акты).

2. Набор персонала. Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществлять набор необходимо из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, так и избытка. Последствием первого могут быть срывы производственных программ, травматизм, конфликтные ситуации, а второго - увеличение денежных затрат по фонду зарплаты, отток квалифицированных работников.

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. Внутренние источники - это люди, работающие в организации. Методы набора из внутренних источников: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация (перемещение руководителей). К внешним источникам - центры занятости, агентства по найму, самостоятельный поиск через СМИ.

Альтернативы найму: сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация или использование новых схем производства; временный наем; привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов работ.

3. Отбор. Необходимо отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации. Существующие подходы к оценке страдают общим недостатком - субъективностью, т.е. решение во многом зависит от того, кто использует метод, или от того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу, кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- 1) предварительная отборочная беседа - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и личностных качеств;
- 2) заполнение бланка заявления - информация о прошлой работе, складе ума, ситуациях, с которыми сталкивался кандидат;
- 3) беседа по найму (интервью) - может быть по схеме, не по схеме и по заранее подготовленным вопросам;
- 4) тестирование - сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата;
- 5) проверка рекомендаций и послужного списка - документы, характеристики, рекомендации;
- 6) медицинский осмотр - при особых требованиях здоровью кандидата;
- 7) принятие решения - сравнение кандидатов, представление результатов руководству, и принятие и исполнение решения.

4. Определение заработной платы и льгот. Структура заработной платы - это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка - должна быть достаточной, чтобы привлечь в организацию работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-80% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой ставки должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достижение определенного уровня жизни не может рассматриваться в качестве основы для

определения базового уровня заработной платы. Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Ступенчатый характер: минимум - базовая ставка - максимум.

Дополнительные выплаты - если заложены в программу стимулирования труда (стимулирование инноваций, оплата за квалификацию).

Социальные программы - оплаченные праздничные дни, отпуска, дни временной нетрудоспособности, время перерыва на отдых, обед, медицинское страхование на предприятии, дополнительное пенсионное страхование и т.д.

#### **4.1.2. Развитие трудовых ресурсов**

Рассмотрим следующие 4 этапа управления трудовыми ресурсами: профориентацию и отбор, обучение, оценку трудовой деятельности и подготовку руководящих кадров.

Современные руководители считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. Для блага самой организации и личного блага работников, руководство должно постоянно работать над повышением потенциала кадров.

1. Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе. Цели профориентации состоят в том, чтобы уменьшить стартовые издержки и дать возможность новому работнику быстрее достичь общих стандартов выполнения работы, снизить чувство озабоченности и неопределенности, быстрее достичь чувства удовлетворенности работой. Например, в США в рамках системы профессиональной информации регулярно издаются «Словарь профессий», «Справочник профессий», «Справочник наиболее требуемых профессий». В них содержатся подробные описания нескольких тысяч специальностей, их особенностей; требований, предъявляемых к работнику, величине зарплаты; тенденций занятости на перспективу и т.д. По опубликованным данным, каждый доллар, затраченный на разработку текстов профотбора, создает экономический эффект в 1 тыс. долл. За счет отсева непригодных в процессе обучения, снижения аварийности по вине персонала, затрат на подготовку специалистов.

Процедура **адаптации персонала** призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д.

Условно процесс адаптации можно разделить на 4 этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются. Обычно программа ориентации затрагивает следующие вопросы:

- общее представление о компании (цели, традиции, нормы, потребители, информация о руководителях и др.);
- политика организации (принципы кадровой политики и подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила охраны коммерческой тайны, использования рабочего времени и др.);
- оплата труда;
- дополнительные льготы;
- охрана труда.

Кроме общей программы, может быть проведена специальная программа, которая предполагает беседы с сотрудниками подразделения и собеседование с непосредственным и вышестоящим руководителями. Затрагиваются вопросы: функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, требуемая отчетность, процедуры, правила, предписания.

Этап 3. Действенная адаптация. Приспособление новичка к своему статусу и включение его в межличностные отношения с коллегами. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Этап 4. Функционирование - постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

2. Обучение (или подготовка кадров). Технические и технологические инновации требуют постоянного переобучения кадров. Американские специалисты считают, что знаний, полученных в вузе, достаточно на первые 3-5 лет работы, после чего требуется переподготовка. Исследователи выделяют 2 современные основные модели подготовки рабочих кадров: обучение без отрыва от работы (теоретический курс в колледжах, университетах, также внутриорганизационные курсы, переподготовка на рабочем месте); обучение с отрывом от работы (в специализированных профессионально-технических заведениях и центрах подготовки кадров).

Уже с 70 годов прошлого столетия большинство руководителей американских корпораций затраты на обучение рассматривали как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры - как подразделения, участвующие в создании прибыли (например, «ЮМ» - 750 млн.долл., 5 % затрат на оплату труда).

3. Оценка трудовой деятельности. Позвольте напомнить вам, что оценка труда - это мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка результатов деятельности служит 3 целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции: повышение и понижение по службе, перевод, прекращение трудового договора.

Информационные функции: информирование работников об относительном уровне их работы. Работник должен не только знать достаточно ли он хорошо работает, но и что конкретно является его силой или слабостью, в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные функции: определив сильных, организация может должным образом вознаграждать их.

4. Подготовка руководящих кадров. Подготовка руководящих кадров имеет огромное значение для нормального функционирования и развития организации. Подготовка обусловлена необходимостью подготовки резерва взамен уходящих на пенсию, ростом организации, усложнением ее задач. Практика менеджмента свидетельствует, что далеко не каждый человек (примерно 1 из 10) имеет желание и способности к руководящей работе. Как правило, деятельность по подготовке руководящих кадров сосредоточена на высших уровнях управления организацией. Организация определяет, кто из руководителей и специалистов обладает способностью к управленческой деятельности, нуждается в обучении и переподготовке. Таким образом, организация создает **кадровый резерв**.

Типы кадрового резерва различаются по виду деятельности, по времени назначения.

По виду деятельности выделяют:

1) резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (выбирают профессиональную либо руководящую карьеру);

2) резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации (ориентация на руководящую карьеру).

По времени назначения формируется:

1) группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

2) группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать: руководящие работники аппарата, главные и ведущие специалисты, специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности, молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров - все специалисты предприятия, следующий уровень - заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Этапы работы с резервом.

1. Анализ потребности в резерве - необходимо установить потребность организации в кадрах управления на ближайшую или длительную перспективу; фактическую численность подготовленного резерва; число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников (или по другим причинам).

2. Формирование и составление списка резерва - формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности. В процессе формирования резерва следует определить, кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв; кто из включенных в списки должен пройти обучение; какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя резервируемой должности, являются:

- мотивация труда - интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность - образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности - высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские способности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость.

3. Подготовка кандидатов - недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников - важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы: индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя; стажировка в должности на своем и другом предприятии; учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Администрацией предприятия разрабатываются и утверждаются программы.

Общая программа включает теоретическую подготовку - обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, обучение специальным дисциплинам.

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, включает деловые игры по общетехническим и специальным проблемам, решение конкретных производственных задач по специальностям.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв.

4. Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления организацией (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятии решений, ввести в новом качестве в коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса - был коллегой, а стал начальником.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны». Ему приходится адаптироваться ко всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. В чем заключается цель управления персоналом?
2. Какой бывает персонал организации?
3. Обоснуйте необходимость планирования трудовых ресурсов.
4. Опишите этапы набора и отбора персонала.
5. Как осуществляется определение заработной платы?
6. Для чего необходимо проводить профессиональную ориентацию и адаптацию сотрудников в коллективе?

7. Докажите, что обучение работников и оценка их трудовой деятельности необходимы.
8. Как осуществляется подготовка руководящих кадров?

## Глава 4.2. Методы управления.

### 4.2.1. Административные методы

Метод управления - это метод воздействия субъекта управления на объект по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления.

Методы управления — это совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах предприятия.

Методы управления отличаются один от другого своей мотивационной характеристикой, т.е. тем, на активизацию каких мотивов поведения людей они ориентированы.

Методы подразделяются на административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы управления. Вступая в производственный коллектив, человек принимает на себя определенные обязанности и ответственность за качественное выполнение соответствующей работы и за результаты работы коллектива, в целом (в какой-то мере). При помощи административных методов определяются: место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления; их права, обязанности и мера ответственности; способы координации их действий и взаимосвязи в процессе производства и управления.

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

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

Преимущества административных методов управления: они эффективны в примитивных ситуациях; позволяют установить строгую дисциплину; обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

К недостаткам относится: не способствуют развитию творческого начала личности; приводят к концентрации власти; требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации; часто негативно оцениваются персоналом.

Административные методы управления подразделяются на: организационные (регламентирование, нормирование, инструктирование), распорядительные и дисциплинарные методы.

Организационные методы ориентированы на использование в типичных ситуациях.

Сущность регламентирования заключается в установлении статуса и целей функционирования, полномочий, прав и ответственности, правил и критериев оценки деятельности объекта регламентирования.

В качестве объекта регламентирования может рассматриваться: организация в целом (основной регламентирующий документ - устав организации); структурное подразделение (положение о подразделении); должность в аппарате управления (должностная инструкция); отношения между организацией и персоналом (правила внутреннего распорядка, правила приема на работу); технология выполнения управленческих работ (технологический паспорт, схемы документооборота в организации и подразделениях).

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

Выделяют следующие основные виды нормирования:

1. численности, т.е. определения количества людей, необходимых для выполнения определенной работы;
2. выработки и обслуживания, т.е. определения количества выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведенной продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг за определенное время;

3. управления, т.е. определения количества подчиненных у одного руководителя;
4. расхода ресурсов, т.е. определения количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы.

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

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

1. приказа - документа, в котором сформулированы цели, содержание, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, а также определено должностное лицо, осуществляющее исполнения; издает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия;
2. постановления, которое принимается на уровне всего предприятия совместно администрацией и общественными организациями;
3. распоряжения - устного или письменного требования к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов (издаются, как правило, функциональными руководителями или линейными руководителями среднего уровня);
4. указания, которое осуществляется в устной форме, используется на низшем уровне управления.

Дисциплинарное воздействие регламентируется КЗоТ и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли работодателя.

#### **4.2.2. Экономические методы**

Экономические методы управления. Материальная мотивация используется как в форме материального вознаграждения за количество и качество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. При этом используется как индивидуальная, так и коллективная материальная заинтересованность. Поэтому экономические методы, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятий независимо от формы собственности, направленную на удовлетворение потребностей населения; с другой стороны, они должны служить стимулом для персонала этих предприятий.

Применяются экономические методы управления на трех уровнях:

- 1) управление предприятием со стороны государства – основные экономические методы этого уровня являются налогообложение, госзаказ, финансирование;
- 2) управление структурными подразделениями предприятия – хозяйственный внутрипроизводственный расчет, налогообложение;
- 3) управление персоналом - материальные вознаграждения, штрафы, налогообложение.

Наиболее универсальным экономическим методом управления является *налогообложение*. С его помощью государство может, меняя ставки налогов, регулировать активность как юридических, так и физических лиц, стимулируя этим развитие определенных отраслей и отдельных предприятий, привлекая туда инвестиции и квалифицированный персонал.

*Госзаказ* как метод управления подразумевает выделение предприятию финансовых и материальных ресурсов для производства необходимой государству продукции.

Финансирование (в виде субсидирования или кредитования) подразумевает финансовую поддержку государством предприятий, в развитии которых оно заинтересовано.

Хозяйственный внутрипроизводственный расчет — закрепление ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности; предоставление самостоятельности посредством наделения руководства подразделения соответствующими полномочиями; разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли; применение штрафных санкций при невыполнении подразделением своих обязательств.

#### **4.2.3. Социально-психологические методы**

Социально-психологические методы управления - в своей совокупности предназначены для создания и поддержания такого социально-психологического климата в организации, чтобы работник, с одной стороны, делал все необходимое для достижения целей организации, а, с другой, имел бы все возможности для саморазвития в выбранном им направлении.

Среди социально-психологических методов можно выделить развитие социальной инфраструктуры предприятия, социальные исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы комплектования малых групп, методы морального поощрения и порицания, влияние и убеждение.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Приведите понятия методов управления.
2. Раскройте сущность административных методов управления.
3. Отметьте достоинства и недостатки административных методов управления.
4. На каких уровнях применяются экономические методы и назовите их виды.
5. Для чего предназначены социально-психологические методы управления.

### **Глава 4.3. Делопроизводство в учреждениях социальной сферы**

#### **4.3.1. Подготовка и оформление управленческих документов**

Все формы управленческой деятельности находят отражение в соответствующих документах. Ряд функций управления является типовым, присущим любому управленческому аппарату. К таким функциям относятся **прогнозирование, планирование, организационно-распорядительная деятельность, учет и отчет финансирования, материально-техническое обеспечение**. Эти функции отражаются в документах, общих для всех учреждений, организаций и предприятий. Совокупность взаимоувязанных документов, применяемых в определенной сфере деятельности, составляет систему документации.

В условиях научно-технической революции произошло резкое увеличение объемов информации. Основными направлениями совершенствования документации с конца 60-х годов прошлого века становятся **стандартизация и унификация**, разрабатываются унифицированные системы документации, созданные по единым правилам и требованиям и содержащие информацию, необходимую для управления в определенной сфере деятельности. В настоящее время действует около двадцати унифицированных систем документации. Стандартами установлены определение, назначение и состав видов документов, входящих в унифицированные системы, а также форматы, размеры полей документов, расположение частей и зон документа.

Унифицированная система организационно-распорядительной документации является системой, имеющей свой формуляр-образец (т.е. набор реквизитов и их расположение). Именно с этой системой документации сталкивается любой работник управленческого аппарата, и именно эта система документации включает наибольшее количество документов. Требования к оформлению документов этой системы изложены в ныне действующих ГОСТах Р 511141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» и ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Каждый документ состоит из отдельных составляющих его реквизитов (элементов). Различные виды документов имеют разный набор реквизитов, он определяется назначением документов, например, протокол, акт, приказ. Для реквизита с постоянной информацией высчитывается необходимая площадь с учетом максимального набора знаков при его написании.

Служебные документы, как правило, составляются на бланке — стандартном листе бумаги, на котором воспроизведена постоянная информация и отведено место для переменной информации. ГОСТы предлагают два вида бланков: бланк письма и общий бланк для всех остальных видов документов.



В бланк письма входят следующие реквизиты: государственный герб, эмблема организации, наименование министерства или ведомства (вышестоящего), наименование организации — автора документа, наименование структурного подразделения, индекс предприятия связи, полный почтовый адрес, номер телефона/факса.

В общем бланке содержится следующая информация: государственный герб, эмблема организации, наименование министерства или ведомства (вышестоящего), наименование организации — автора документа, наименование структурного подразделения, вид документа (или место может остаться свободным для последующего заполнения), место составления или издания документа.

Кроме того, на оба вида бланков могут наноситься ограничительные отметки (в виде черточек-уголков) для переменных реквизитов, имеющих закрепленное за ними место. В бланке для писем это дата, индекс (номер), ссылка на индекс и дату входящего документа, заголовок к тексту, отметка о контроле, место адресата. В общем бланке отмечается место таких реквизитов, как дата, индекс, заголовок, отметка о контроле исполнения, гриф утверждения. Уголками могут быть также отмечены поля документа.

Для каждого из этих видов бланков допускаются угловой и продольный варианты расположения реквизитов.

Для документов постоянного применения (например, справок с места работы или учебы, актов, договоров и т.п.) бланки могут быть изготовлены с трафаретным текстом и пропусками для заполнения переменной информацией.

При подготовке, согласовании, подписании и утверждении документов, образующихся в результате управленческой деятельности, необходимо соблюдать правила, обеспечивающие юридическую силу документов.

Государственный герб могут помещать на своих бланках только организации, имеющие на это специальное разрешение от вышестоящего министерства (ведомства). Воспроизведение изображения герба должно точно соответствовать утвержденному черно-белому изображению и помещаться на верхнем поле документа над серединой реквизита «наименование министерства или ведомства».

Под автором документа подразумеваются три реквизита. Автором служебного документа может быть только организация, предприятие, учреждение, причем наименование автора дается с указанием подчиненности: «наименование министерства/ведомства», «наименование учреждения/организации», «наименование структурного подразделения». Все наименования должны быть написаны в именительном падеже и в строгом соответствии с правовыми актами (например, уставными документами). Если согласно правовому акту установлено сокращенное наименование организации, то оно дается в скобках под полным названием, а краткое могут помещать на своих документах только подведомственные организации.

Адрес организации предполагает перепись, ответ на документ. Он включает почтовый индекс, почтовый и телеграфный адреса, номер телетайпа, телефона, факса; на части тиража бланков, предназначенных для гарантийных и подобных финансовых писем, указываются банковские реквизиты.

Вид документа. В общем бланке на том же месте, где в бланке для письма располагается адрес учреждения-автора, остается свободное место для указания вида документа. Вид документа может впечатываться в общий бланк машинописным способом, а может быть изготовлен заранее типографским способом (если годовая потребность в каком-либо виде документа приблизительно известна, например, приказы, постановления). Вид документа означает совокупность документов, выполняющих однородные функции. Он дает первое общее представление о назначении документа, его форме, характере информации. Все служебные документы, за исключением письма, имеют название и поэтому включают этот обязательный реквизит.

Место составления или издания документа указывается заранее в общем бланке и оформляется в соответствии с административно-территориальным делением (например, пос. Новошахтинский Михайловского р-на Приморского края; г. Артем Приморского края и т.п.). Перед указанием городов Москва и Санкт-Петербург буква «г.» не ставится.

В процессе работы заполняются определенные реквизиты бланка.

Дата документа является обязательным реквизитом. Она ставится в момент подписания и является одновременно датой отправки документа. Помимо даты, проставляемой на бланке, датируются также все стадии оформления и обработки документа: согласование, утверждение,

проставление резолюции, получение документа и его исполнение. Поэтому дата входит составной частью в ряд других реквизитов.

Индекс документа — это условное цифровое, буквенное или комбинированное обозначение документа, проставляемое в бланке на одном уровне с датой. Для внутренних документов (приказов, протоколов, распоряжений) — это обычный порядковый номер с начала года. В учебных заведениях нумерация внутренних документов может вестись по учебным годам, с сентября, а не с января. Для исходящих документов, главным образом писем, индекс складывается из нескольких частей: индекса структурного подразделения, номера дела по номенклатуре (куда подшита копия отправляемого документа) и порядкового номера отправляемого документа.

Ссылка на индекс и дату входящего документа. Место для этого реквизита отведено только в бланке письма, так как этот реквизит предполагает переписку, ответ на посланное письмо. Ссылка на индекс и дату инициативного документа — один из важнейших поисковых признаков, позволяющий при получении ответного письма определить, в какое структурное подразделение направить его на исполнение, а также найти копию инициативного документа, на который пришел ответ. Этот реквизит полностью переписывается из инициативного документа цифровым способом.

В настоящее время почти все организации имеют постоянных иностранных корреспондентов. Для переписки с ними разрабатываются специальные бланки, в которых такие реквизиты, как название организации и ее адрес, пишутся дважды — на русском и иностранном (чаще всего английском или французском) языках: слева на русском, справа на иностранном.

Адресование документов, т.е. указание получателя, которому предназначается документная информация, пишется на документах, отправляемых в другие организации либо частным лицам, а также на документах, представляемых руководству (заявлениях, докладных и объяснительных записках). Адресат — сложный реквизит, он может состоять из нескольких частей:

- наименование учреждения (организации) — в именительном падеже;
- наименование структурного подразделения — в именительном падеже;
- указание должности получателя — в дательном падеже;
- фамилия и инициалы — в дательном падеже;
- почтовый адрес.

Состав реквизита «адресат» меняется в зависимости от адресата и вида составляемого документа. Например, для внутренних документов указывается лишь название структурного подразделения и руководитель, которому адресован документ, при этом реквизит начинается с названия должности. При адресовании в сторонние организации с должности следует начинать адресование только в том случае, если документ направляется непосредственно руководителю организации. Если документ направляется частному лицу, то сначала указывается почтовый адрес, а затем фамилия и инициалы, то же самое соблюдается и при направлении документа не постоянному, а разовому корреспонденту.

При направлении документа группе однородных организаций адресат указывается обобщенно; в любом случае на одном документе не должно указываться одновременно более 4 адресатов.

При адресовании документов иностранным корреспондентам следует придерживаться международных почтовых правил. Обычно письма адресуются в организацию или конкретному лицу без указания должности. Сначала указываются фамилия и инициалы, затем название организации, номер почтового ящика, номер дома, название улицы, название города, название страны.

Каждая составная часть реквизита «адресат» должна печататься с новой строки через 1,5 интервала от одного и того же положения табулятора.

Согласование документа — это предварительная оценка проекта документа, его обоснованности, целесообразности и своевременности, соответствия действующему законодательству и другим нормативным актам. Поэтому многие документы до подписания согласовываются с заинтересованными должностными лицами, структурными подразделениями, учреждениями.

Внутреннее согласование, т.е. согласование внутри учреждения, проводится, как правило, с финансовой службой или главным бухгалтером, юридической службой, заместителями руководителя учреждения, руководителями заинтересованных структурных подразделений. Оформляется внутреннее согласование визой, состоящей из личной подписи визирующего и даты. При необходимости виза может оформляться более полно: с указанием должности визирующего и расшифровки его подписи. Место визы на документе ниже подписи и в зависимости от вида документа — на первом (заявления, докладные записки) или втором/третьем экземпляре (письма,

приказы). В приложении к инструкции по делопроизводству для каждого документа должен быть указан перечень необходимых виз при его оформлении.

Внешнее согласование (в зависимости от содержания документа) может проводиться с теми организациями, чьи интересы затрагивает содержание документа — с научно-исследовательскими и вышестоящими организациями. Оформляется внешнее согласование протоколом обсуждения проекта документа, справкой или чаще всего грифом согласования.

Гриф согласования состоит из нескольких частей: слова СОГЛАСОВАНО, которое пишется прописными буквами без кавычек, а также из наименования должности (включая наименование организации), личной подписи, расшифровки подписи и даты.

Место грифа согласования — также после подписи. Если грифов согласования несколько, они могут быть оформлены на одном уровне вертикальными рядами. При многочисленных внешних согласованиях оформляется отдельный лист согласований.

При работе с документами большое значение имеет их удостоверение, т.е. подпись, печать, гриф утверждения.

Подпись — реквизит любого служебного документа. Под правом подписи понимается полномочие должностных лиц учреждений, организаций и предприятий на подписание исходящих от них документов. Должностные лица имеют право подписывать служебные документы в пределах их компетенции, что обычно определено в положениях об учреждении и структурных подразделениях, а также в должностных инструкциях. Руководители и их заместители подписывают приказы и другие распорядительные документы по учреждению, докладные записки, справки и письма, направляемые в вышестоящие и равностоящие учреждения. Документы, исходящие из структурного подразделения, подписывает руководитель. Непосредственные исполнители в пределах своих полномочий подписывают составленные ими сводки, справки, докладные записки, обзоры, отчеты и т.п.

На документах, принимаемых коллегиальными органами, должны проставляться две подписи — председателя и секретаря.

Документы, связанные с получением денежных средств и товарно-материальных ценностей, тоже должны иметь две подписи: первую и вторую. Право первой подписи обычно принадлежит руководителю организации или его заместителю, а право второй — главному (старшему) бухгалтеру или руководителю финансовой службы.

На договорах проставляются подписи всех договаривающихся сторон.

В состав реквизита «подпись» входят: наименование должности лица, подписывающего документ, личная подпись и расшифровка подписи. Когда документ оформляется на бланке, то в название должности не должно входить название учреждения. Реквизит «подпись» помещается не ниже, чем через 2—3 интервала после текста и от нулевого положения табулятора, т.е. прямо от полей. Если наименование должности длинное и занимает более одной строки, то к нему применяется правило длины многострочного реквизита — каждая строка не должна быть длиннее 28 знаков, через 1,5 интервала, при этом расшифровка подписи помещается на уровне последней строки наименования должности. В учебных и научных учреждениях в подписях могут указываться звания и степени.

Если документ составлен комиссией, то при оформлении подписей указывается лишь распределение обязанностей в составе комиссии (председатель комиссии, члены комиссии). Подписи членов комиссии располагаются в алфавитном порядке, без указания должностей.

Расшифровка подписи состоит из инициалов и фамилии. Инициалы должны стоять перед фамилией без пробелов. Подписывается обычно первый экземпляр документа, оформленный на бланке. Но при оформлении отправки документа нескольким адресатам есть различия: если документ отправляется в вышестоящие и равные учреждения, то подписывается каждый экземпляр, а если в подведомственные учреждения, то подписывается первый экземпляр, — он будет подшит в дело, а отсылаются заверенные копии.

Печать. Для удостоверения наиболее важных документов ставится печать, которая свидетельствует их подлинность.

Печати бывают гербовые и простые. Гербовая печать круглая, в ее центре находится изображение Государственного герба РФ, а по окружности дается полное наименование учреждения. Гербовая печать в учреждении только одна. Ее оттиск проставляется на подлинниках документов, удостоверяющих личность, трудовой стаж, квалификацию (паспорт, трудовая книжка, диплом и т.п.), а также на договорах, документах, оформляемых при получении денег, товарно-материальных ценностей, на актах выполнения работ, списания, приема-передачи оборудования, дел. Проставление гербовой печати на документах часто оговаривается в специальных нормативных актах.

Помимо гербовой печати, в учреждениях обычно бывает несколько простых печатей, которые могут иметь круглую, квадратную, треугольную, прямоугольную форму. Простыми печатями удостоверяются размноженные экземпляры распорядительных документов, копии документов, отсылаемых из учреждения, пропуска, справки.

Оттиск печати должен быть четким и проставляться так, чтобы затрагивать часть названия должности и часть подлинной подписи подписавшего документ.

**Гриф утверждения.** Утверждение является способом удостоверения некоторых видов документов, оно санкционирует их содержание и распространяет действие на определенный круг лиц или организаций. Утверждению подлежат положения, уставы, планы, инструкции, штатные расписания, некоторые разновидности актов, протоколов. Такие документы приобретают юридическую силу только после утверждения. Утверждение проводится после подписания документа и имеет два варианта оформления: простое утверждение руководителем посредством подписи или издание распорядительного документа (приказа, постановления). Оба способа удостоверения имеют одинаковую юридическую силу. Если утверждаемый документ издается одновременно с распорядительным, то он оформляется как приложение к этому распорядительному документу. При любом способе утверждения на утверждаемом документе в правой верхней части его проставляется гриф утверждения, имеющий соответственно два варианта оформления.

В первом случае гриф утверждения состоит из слова «УТВЕРЖДАЮ», указания должности руководителя, наименования учреждения, личной подписи, ее расшифровки — фамилии с двумя инициалами и даты утверждения. Во втором случае пишется слово УТВЕРЖДЕНО, указываются вид распорядительного документа в именительном падеже, его номер и дата.

Слова «УТВЕРЖДАЮ» и «УТВЕРЖДЕНО» пишутся без кавычек, прописными буквами.

Прохождение и исполнение документа в учреждении фиксируются специальными отметками, помогающими определить, какова стадия его исполнения, где он находится в данный момент и т.п.

**Отметка о поступлении.** При поступлении документа на нем проставляется первая отметка, фиксирующая факт и время приема его в данном учреждении. Проставляется она специальным штемпелевальным аппаратом или штемпелем вручную. Состоит отметка о поступлении из сокращенного названия учреждения, в которое поступил документ, даты получения документа, входящего регистрационного номера (индекса). Дата получения документа — один из важнейших поисковых признаков и, кроме того, начало отсчета срока исполнения поступившего документа. Входящий регистрационный номер служит для поиска документа в делопроизводстве, а также используется для учета количества поступивших документов за какой-либо фиксированный отрезок времени. Место этого реквизита — правый угол нижнего поля первой страницы.

**Резолюция.** После первичной обработки и регистрации документ направляется руководителю, который в резолюции должен указать порядок его исполнения.

Резолюция — надпись на документе, сделанная должностным лицом и содержащая принятое решение. Она закрепляет решение руководителя относительно вопроса, отраженного в документе. Это как бы распорядительный документ, составленный на полученном документе, поэтому к резолюции предъявляются те же требования, что и к любому распорядительному документу: четкость, краткость, конкретность. Элементами, составляющими резолюцию, являются текст, подпись и дата. Текст резолюции содержит три части: фамилия и инициалы исполнителя (кому поручается), характер и порядок решения вопроса (что поручается), срок исполнения. Резолюция может назначить несколько исполнителей — в этом случае ответственным является тот, чья фамилия стоит первой. Как правило, резолюция является основанием постановки документа на контроль и определения контрольного срока исполнения. Место резолюции — в верхней части документа, между адресатом и текстом документа. В любом случае резолюция должна находиться на свободном от текста месте.

**Отметка о контроле.** Документы, требующие исполнения и ответа, берутся на контроль. Обычно это делается после проставления на документе резолюции. Отметка о постановке документа на контроль находится на левом поле документа, на уровне заголовка. Чаще всего это написанная от руки цветным карандашом или нанесенная штемпелем большая буква «К», но иногда на этом месте пишется контрольный срок исполнения. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело может быть проставлена на документе после решения вопроса, поставленного в документе. Состоит эта отметка из слов « в дело », № дела, в который должен быть подшит документ, подписи исполнителя и даты направления документа в дело. Отметка может также содержать конкретную информацию о порядке решения вопроса с указанием даты и номера документа, например письма.

#### 4.3.2. Распорядительные документы

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

*Приказ* — это правовой акт, издаваемый руководителем органа управления, действующим на основе единоначалия, для разрешения как основных, так и оперативных задач его деятельности.

Приказ по основной деятельности предприятия или организации является локальным нормативным актом, обязательным для исполнения всеми работниками. Приказом оформляются все решения руководителя, связанные с организацией работы предприятия и структурных подразделений, планированием, отчетностью, финансированием, оперативным управлением и другими направлениями текущей деятельности, т.е. так называемые инициативные приказы.

Кроме того, приказы издаются, когда требуется довести до сведения работников документы вышестоящих органов власти и управления, организовать их конкретное исполнение или обеспечить соблюдение требований этих документов в текущей деятельности учреждения. Эти приказы относятся к категории изданных «во исполнение».

Приказы должны соответствовать действующему законодательству и поэтому многое зависит от их подготовки. Процесс подготовки приказа можно разделить на несколько этапов.

Сначала необходимо изучить действующие законодательные, нормативные акты, в соответствии с которыми реализуется данное направление деятельности. На следующем этапе выявляются ранее изданные по этому вопросу приказы или другие документы, анализируются причины их выполнения или особенности невыполнения. Только после этого можно начинать составлять проект документа, точно определив цель его издания, и установить конкретные сроки исполнения и исполнителей, четко сформулировать распорядительные действия. Затем приказ оформляется, визируется юристом, указанными в документе исполнителями и лицом, на которое возлагается контроль исполнения приказа в целом. В некоторых случаях его визирует финансовая служба. Согласование проекта приказа с другими организациями проводится в случае необходимости.

Приказ по основной деятельности оформляется на общем бланке. В типовой формуляр входят следующие реквизиты:

- наименование министерства /ведомства (для организаций прямого подчинения); - наименование организации /учреждения (с указанием организационно-правовой формы); - название вида документа — ПРИКАЗ;
- дата;
- индекс (номер);
- место составления/издания; заголовок к тексту; текст; подпись; визы согласования.

Заголовок к тексту оформляется в левом верхнем углу на 2—3 интервала ниже реквизита «место составления/издания документа» от границы левого поля. Заголовок должен точно отражать содержание документа, быть кратким и емким. Он начинается с предлога «О» и отвечает на вопрос «О чем?» («О создании...», «Об утверждении...»). Печатается заголовок через один интервал, служит целям регистрации и поиска, облегчает восприятие текста приказа. Нужно помнить, что сначала составляется и редактируется текст документа, и лишь затем к нему формулируется заголовок.

Текст приказа состоит из двух частей — констатирующей (вводной) и распорядительной. В констатирующей части содержится обоснование причин, целей и задач издания приказа. В инициативном приказе констатирующая часть текста обычно начинается с предлога «для...» или со сложных предлогов «в связи...», «с целью...», например, «Для организации подготовки...», «С целью привлечения дополнительных средств...», «В связи с реорганизацией...».

В тех случаях, когда распорядительные действия нуждаются в подробном объяснении, констатирующая часть текста инициативного приказа содержит изложение фактов, оценок, причин, обстоятельств, а затем дается типовая конструкция с вышеуказанными предлогами.

Другая часть приказов по основной деятельности — так называемые приказы, изданные «во исполнение».

Констатирующая часть таких приказов начинается со слов «В соответствии...», «На основании...», «Во исполнение...» и затем печатаются наименование вида документа, наименование организации-автора, полный заголовок к тексту, дата и индекс того документа, во исполнение которого издается данный приказ. Завершается констатирующая часть словом «ПРИКАЗЫВАЮ» —

причем оно оформляется на отдельной строке от границы левого поля прописными буквами без разрядки и заканчивается двоеточием.

Распорядительная часть текста составляется по пунктам, каждый из которых нумеруется арабскими цифрами и начинается с отдельной строки с абзаца.

Если в приказе устанавливаются правила или нормы, регулирующие основную деятельность учреждения в течение длительного времени, то примерная модель формулировки выглядит так: «что (с)делать с какого срока (на какой срок)». Например: «Утвердить штатное расписание института социальной работы на 2-е полугодие текущего года».

Если в приказе даются поручения исполнителям, то в каждом пункте необходимо указать конкретные фамилии исполнителей, четко сформулировать предписываемое действие и указать срок исполнения. Поручительские пункты формулируются по такой модели: «кому сделать — что сделать — когда (к какому сроку) сделать». Например: «Управлению кадров (Егорова Т.С.) разработать новое Положение о персонале к 01.09.04.».

Иногда руководитель делегирует свою контролирующую функцию какому-либо должностному лицу. В этом случае последним пунктом приказа будет специальный пункт о контроле исполнения.

После текста, не ниже, чем через 3 интервала, оформляется подпись от границы левого поля, включающая сокращенное наименование должности лица, подписывающего приказ, личную подпись и ее расшифровку. Расшифровка подписи начинается от 6-го положения табулятора, строчными буквами, без скобок и пробелов между инициалами и фамилией, на уровне последней строки наименования должности. Личная подпись руководителя проставляется на первом экземпляре приказа. Визы или грифы согласования оформляются до подписания приказа на первом экземпляре его проекта на лицевой стороне последнего листа ниже подписи. Если виз несколько, то они располагаются двумя рядами — от 0-го и 4-го положений табулятора. В состав визы входят наименование должности визирующего, его личная подпись и ее расшифровка, а также дата.

Приказ по личному составу — это правовой акт, издаваемый руководителем учреждения по вопросам регулирования трудовых правоотношений граждан с администрацией. Прием на работу, изменение условий труда, присвоение разрядов, классности, установление и изменение размеров заработной платы, предоставление отпусков, изменение фамилии и другие юридические факты, возникающие в процессе управления кадрами, — все это документально оформляется в приказах по личному составу. Данная разновидность приказов готовится службой управления персоналом (кадрами) на основе докладных записок руководителей структурных подразделений, личных заявлений, заключенных контрактов. Приказы по личному составу издаются в строгом соответствии с КЗоТ и являются основаниями для внесения записей в трудовые книжки, личные карточки по учету кадров, наградные, финансовые и другие документы.

По структуре эти приказы могут быть простыми и сложными. В простом приказе оформляется только одно распорядительное действие. Если оно совершается с одним работающим, то приказ называется индивидуальным, а если действие распространяется на нескольких сотрудников, — сводным. Объединение нескольких распорядительных действий (пунктов) делает приказ сложным. Несмотря на широкую практику составления сложных приказов по личному составу, нужно учитывать, что они не только не обеспечивают должной оперативности поиска информации в процессе работы, особенно при значительных объемах этого вида документов, но и затрудняют внедрение автоматизированных систем обработки и подготовки кадровой документации.

Отличительной особенностью приказов по личному составу является то, что они выполняют двоякую роль в процедуре документирования конкретного правового действия. С одной стороны, приказ удостоверяет, подтверждает наличие юридического факта возникновения, изменения или прекращения трудового договора (контракта), т.е. этот документ является распорядительным, с другой стороны, такой приказ регистрирует этот факт, т.е. выступает в роли первичного учетного документа и порождает технологическую цепочку других учетных и отчетных кадровых документов.

Приказы по личному составу оформляются на общем бланке учреждения. При подготовке приказов на компьютере можно разработать и ввести в базу данных трафареты, включающие не только реквизиты общего бланка, но и типовые элементы текста, характерные для каждой конкретной ситуации. Следует заметить, что приказы о поощрениях и взысканиях всегда издаются простыми (часто — индивидуальными) и могут быть оформлены по образцу приказа по основной деятельности, т.е. с обоснованием мотивов и причин издания в констатирующей части текста.

В типовой формуляр приказа по личному составу входят следующие реквизиты:

- наименование министерства/ведомства (для организаций прямого подчинения);

- наименование организации/учреждения (с указанием организационно-правовой формы);
- название вида документа — ПРИКАЗ; дата; индекс (номер); место составления/издания; - заголовок к тексту;
- текст;
- подпись;
- визы.

Обязательными являются также отметки об ознакомлении с текстом приказа всех названных в нем лиц.

Дата составления приказа является одновременно датой его подписания и вступления в силу. В сводных и сложных приказах отдельные пункты могут иметь и свои индивидуальные для каждого сотрудника сроки вступления в силу.

Индекс (номер) приказа по личному составу всегда смешанный, буквенно-цифровой. К порядковому номеру документа (обычно ведется валовая нумерация в пределах года) через тире или косую черту добавляются буквенные индексы, указывающие на конкретную их подгруппу (поощрения, увольнения, командировки и пр.). Иногда это еще и буквенные индексы, указывающие на срок хранения приказа — приказы долговременного (75 лет) срока хранения имеют буквенную часть индекса ЛС (по личному составу) и регистрируются отдельно, а приказам со сроком хранения 3 года дается буквенное обозначение К (кадровый).

Заголовок к тексту простого индивидуального приказа кратко формулирует содержание распорядительного действия, начинается с предлога «о» (о чем?) и включает фамилию и инициалы сотрудника. Например: «О приеме Елисеева Г.Е.», «О предоставлении отпуска Орловой С.Ф.», «Об изменении фамилии Никитиной Е.М.». Заголовок к тексту сводных или сложных приказов формулируется обобщенно: «По личному составу».

Текст приказа по личному составу состоит из распорядительной части, которая формулируется по пунктам. Слово ПРИКАЗЫВАЮ здесь отсутствует. Каждый пункт начинается с названия распорядительного действия (ПРИНЯТЬ, НАЗНАЧИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ и т.д.), оформляемого на отдельной строке прописными буквами от границы левого поля. Далее с новой строки указываются полностью фамилия, имя и отчество сотрудника, затем наименование его должности, профессии, специальности и наименование структурного подразделения, дата совершения распорядительного действия (юридического факта), его условия, мотивы или причины (в случае необходимости — со ссылкой на соответствующую статью КЗоТ). Дата, указанная в тексте соответствующего пункта, является индивидуальной датой его вступления в силу.

Текст каждого пункта приказа по личному составу должен заканчиваться указанием на основание для совершения распорядительного действия и издания приказа. Основанием являются документы (их может быть несколько), в которых фиксируется согласие сторон на заключение, изменение, расторжение трудовых правоотношений (например, заявление сотрудника с визой начальника структурного подразделения и резолюцией руководителя) либо содержится обоснование какой-то производственной необходимости (например, докладная записка руководителя структурного подразделения) или формулируются мотив и причина для совершения распорядительного действия (например, копия документов ЗАГС, представление и т.п.).

Основание оформляется после каждого пункта приказа от границы левого поля строчными буквами, после него ставится двоеточие и затем в именительном падеже указываются название вида документа (документов), дата его составления, номер, заголовок. Текст, относящийся к основанию, печатается через один интервал.

Следует помнить, что прием на работу руководителей и их заместителей, главных бухгалтеров, руководителей структурных подразделений, лиц, на которых возложена материальная ответственность, обозначается термином НАЗНАЧИТЬ на должность, прием рядовых рабочих и служащих ПРИНЯТЬ (кем?). Далее в модели указываются наименование должности, специальности или профессии (в точном соответствии со штатным расписанием), наименование структурного подразделения, дата начала трудового договора, условия оплаты труда и дополнительные условия, которые оговариваются при заключении трудового договора.

При оформлении перевода необходимо указать точное наименование новой должности, профессии, специальности, наименование нового структурного подразделения, дату перевода, условия оплаты труда. При временном переводе в тексте указывают срок, мотив или причину перевода и дают ссылку на соответствующую статью КЗоТ. При переводе на срок более одного месяца необходимо личное заявление сотрудника (для перевода на срок до одного месяца согласие сотрудника не требуется).

При предоставлении отпуска в тексте указываются его вид, даты начала и окончания, продолжительность в рабочих или календарных днях.

При оформлении командировки указывают место командирования, цель командировки, дату ее начала и продолжительность.

Факты перемены фамилии, имени и отчества, зарегистрированные органами ЗАГС, оформляются в организациях в приказе с помощью распорядительного оборота: «СЧИТАТЬ (кого?) изменившей фамилию на (какую)».

Расторжение трудового договора оформляется с использованием терминов, противоположных тем, которые были использованы для его заключения с данным конкретным работником (НАЗНАЧИТЬ — ОСВОБОДИТЬ, ПРИНЯТЬ — УВОЛИТЬ).

Право подписания приказов по личному составу может быть делегировано первым руководителем одному из его заместителей или заместителю по персоналу, однако это должно быть зафиксировано в учредительных документах, или в протоколе о распределении обязанностей, или в их должностных инструкциях.

Визы на проекте приказа оформляются также обычным порядком. Обязательной является виза кадровой службы, подготовившей проект приказа.

С подписанными приказами по личному составу сотрудники, которых приказы касаются, должны быть ознакомлены под расписку. Отметка об ознакомлении с приказом оформляется так же, как и визы, и чаще всего включает фразу «С приказом ознакомлен», которая печатается от границы левого поля.

Распорядительные документы могут готовиться и издаваться на основе протоколов.

Протоколом называется документ с записью всего происходящего на заседании или собрании. В нем фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений коллегиальными органами. Как правило, протокол ведется во время заседания, однако если заседание стенографируется или записывается на фонограмму, он может составляться после их расшифровки.

Ведет протокол секретарь заседания. От его умения вникнуть и разобраться в существе обсуждаемых вопросов зависит качество записи выступлений. Проведению заседания коллегиального органа предшествует подготовительная работа, в ходе которой формулируется повестка дня, составляются списки участников заседания и приглашенных, справки по обсуждаемым вопросам, проекты решений по основным вопросам.

Протокол оформляется по форме общего бланка. В типовой формуляр протокола входят: наименование министерства/ведомства (для организаций прямого подчинения); наименование организации/учреждения (с указанием организационно-правовой формы); наименование вида документа (ПРОТОКОЛ); дата заседания; номер протокола; место заседания; гриф утверждения (когда протокол подлежит утверждению); заголовок; текст; подписи.

На протоколе проставляется дата заседания, а не окончательного оформления или подписания протокола. Если заседание продолжалось несколько дней, то указываются две даты — начала и окончания.

Номер протокола является порядковым номером заседаний коллегиального органа в течение срока его полномочий. В реквизите «место заседания» указывается город, где состоялось заседание.

Заголовок протокола содержит указание вида коллегиальной деятельности (заседание, собрание, совещание, конференция и т.д.) и название коллегиального органа в родительном падеже (например, «заседания комиссии», «собрания трудового коллектива», «совещания студенческого совета»).

После оформления бланковой части приступают к оформлению текста.

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной.

Вводная часть текста начинается со слова «Председатель», оно пишется через 2 интервала после заголовка от левого поля с прописной буквы; после тире указывают фамилию председателя данного конкретного заседания (а не председателя коллегиального органа) и его инициалы. Аналогично оформляется слово «секретарь». Эта часть текста опускается при проведении оперативных совещаний. На следующей строке перечисляются присутствующие (после двоеточия), обычно это делается в алфавитном порядке. На больших заседаниях состав присутствующих указывается количественно, а по фамильный список прилагается к протоколу, о чем делается запись в самом протоколе. Затем записываются фамилии приглашенных с указанием их должности, а иногда и с названием организации. Заканчивается вводная часть повесткой дня, в которой перечисляются вопросы, вынесенные на рассмотрение коллегиального органа. Каждый вопрос нумеруется и



начинается с предлога «о (об)». Если повестка дня занимает слишком много места, то она может прилагаться к протоколу, о чем в тексте протокола делается соответствующая запись.

Основная часть текста протокола строится по разделам, соответствующим пунктам повестки дня, причем по каждому пункту могут быть такие части: СЛУШАЛИ — ВЫСТУПИЛИ — ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ). Эти слова пишутся прописными буквами, каждое с новой строки, после них ставится двоеточие, таким образом, они зрительно разбивают текст и облегчают его восприятие. Перед словом СЛУШАЛИ стоит цифра, обозначающая порядковый номер вопроса в повестке дня. Если имеется текст доклада или выступления, то он не записывается в протокол, а через тире после фамилии выступившего указывается: «Текст доклада (сообщения, выступления) прилагается».

Завершающая часть раздела по каждому пункту повестки дня — запись принятого по обсуждаемому вопросу решения (постановления). Если решение содержит несколько вопросов, то они подразделяются на пункты и подпункты, нумеруемые арабскими цифрами. Постановляющая часть решений, подобно распорядительным документам, должна быть конкретной и состоять из следующих частей: кому, что сделать и к какому числу.

На собраниях, где принятие решений требует определенного кворума, в разделе «Присутствовали» указывается, сколько человек должно присутствовать и сколько присутствует на заседании. А при выборах должностных лиц в тексте протокола приводятся результаты голосования по каждой кандидатуре отдельно.

По полноте освещения хода обсуждения вопросов на заседании протоколы подразделяются на полные и краткие. Краткий протокол содержит информацию о фамилии докладчика, теме доклада и фамилиях выступавших. Получить представление о характере замечаний, ходе обсуждения, мнениях по такому протоколу невозможно, поэтому краткий протокол допустим лишь при наличии стенограмм или подробных приложений. Во всех остальных случаях протокол должен содержать записи всех выступлений, показать коллективную работу, т.е. выработку решений в столкновениях мнений, дискуссиях.

В ходе заседания можно составить лишь черновик протокола. Не позднее чем в десятидневный срок протокол уточняется, выверяется по стенограммам или фонозаписи, редактируется и оформляется. Подготовленный протокол подписывается председателем и секретарем.

#### **4.3.3. Организационные документы**

Организационные документы включают уставы, положения и инструкции.

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

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

Инструкции — правовые акты, которые издаются в целях установления правил, регулирующих различные стороны деятельности организаций, их подразделений и служб, должностных лиц, граждан, а также в целях разъяснения и определения порядка применения законодательных актов.

Инструкция оформляется на общем бланке, утверждается специальным распорядительным актом или непосредственной подписью руководителя. При утверждении инструкции в распорядительном документе (например, приказе) устанавливается срок ее введения, перечисляются необходимые организационные мероприятия, указываются ответственные исполнители.

Заголовок инструкции должен четко очерчивать круг вопросов и лиц, на которых распространяются ее требования, например «Инструкция о ведении делопроизводства ...».

Текст инструкции состоит из разделов, пунктов и подпунктов. Любая инструкция начинается с раздела «Общие положения», в котором указываются цели ее издания, области применения, порядок пользования, другие сведения общего характера. Инструкция является документом постоянного или длительного действия (до замены новой). Текст инструкции носит указывающий характер, поэтому в ней рекомендуются четкие формулировки с распорядительными словами: «должен», «следует», «необходимо», «не допускается», «рекомендуется», «запрещается» и др. Излагается текст от третьего лица («Руководители должны анализировать...») или в безличной форме («Повторным обращениям граждан при их поступлении присваивается очередной регистрационный индекс...»).

Должностная инструкция имеет немаловажное значение в деятельности организации. Она должна разрабатываться руководителем структурного подразделения или ведущим специалистом, визируется юристом, утверждаться руководителем учреждения/организации.

Должностная инструкция состоит из нескольких разделов.

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

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

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

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

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

В разделе «Взаимоотношения (связи) по должности» устанавливается круг функциональных служб и должностных лиц, с которыми данный конкретный работник вступает в официальные служебные взаимоотношения, обменивается информацией (могут быть указаны сроки получения и предоставления информации), определяется порядок подписания, согласования и утверждения документов.

После ознакомления инструкцию подписывает специалист, на которого она составлена.

#### **4.3.4. Информационно-справочные документы**

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

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

Первоначально ведутся черновые записи, которые фиксируют количественные данные, отдельные факты. Затем акт оформляется на общем бланке. Дата и место составления акта должны соответствовать дате и месту актируемого события.

Текст акта делится на три части: введение, констатирующую часть и выводы. Введение во всех актах формализовано, в нем указывается основание для составления акта. После слова «Основание» ставится двоеточие, и указываются наименование распорядительного документа (в именительном падеже), его дата, номер и заголовок. Далее с новой строки от полей пишется слово «Составлен», опять двоеточие и перечисляются фамилии членов комиссии, начиная с председателя (или фамилии составителей акта), и далее по алфавиту с указанием должности. В констатирующей части излагаются цели, задачи и существо работы, проделанной составителями акта, ее результаты — они могут быть оформлены либо текстом, либо таблицей. В заключительной части текста делаются выводы или даются рекомендации. Но эта часть текста не обязательна, акт может заканчиваться и констатацией фактов.

Сразу после текста (при необходимости) указываются количество составленных экземпляров акта и их местонахождение. Завершают текст акта подписи всех членов комиссии, начиная с председателя. Должности перед фамилиями не указываются, только распределение обязанностей в комиссии.

Некоторые акты требуют утверждения. Выводы, сделанные составителями такого акта, становятся обязательными для исполнения.

Для отражения производственно-хозяйственной деятельности организации или подтверждения сведений о ее работниках составляются справки. Наиболее многочисленной является группа справок о подтверждении места учебы и работы, занимаемой должности, заработной плате и т.п. Это типовые ситуации, и справки печатаются на трафаретных бланках. Помимо указания наименования ведомства, учреждения, вида документа (СПРАВКА), даты и номера, в бланке часто присутствует реквизит бланка для писем — адрес и телефон выдавшей справку организации. В конце справки пишется, куда она представляется. Текст заверяется подписью и печатью.

Справки информационного характера отражают индивидуальные ситуации. Составляются они по запросу и представляются в указанные сроки. Справки, направляемые за пределы учреждения, оформляются на общем бланке, а представляемые внутри учреждения — на листе бумаги, имеют те же реквизиты, но на месте учреждения-автора указывается структурное подразделение. Заголовок справки может содержать период времени или дату, на которую приводятся данные. Справка должна объективно отражать состояние дел и ее составление требует сбора и тщательной проверки сведений, сопоставления и анализа полученных данных. Справки часто удобнее представлять в смешанной таблично-текстовой форме, к ним могут даваться приложения. Подписывают справку ее составители, которые и отвечают за предоставленные данные.

Докладная записка — документ, адресованный руководителю и информирующий его об имевшем место факте или событии, о выполненной работе, о сложившейся ситуации. Докладная записка обычно содержит выводы и предложения составителя, готовится либо по инициативе автора, либо по указанию руководства. Цель инициативной докладной записки — побудить руководителя принять определенное решение. Текст докладной записки состоит из двух частей. В констатирующей (описательной) части излагаются факты или описывается ситуация; во второй — просьбы, предложения. Докладными записками также иногда информируют руководителя о ходе работ, такие записки представляются регулярно.

Тексту докладной записки обязательно предшествует заголовок. Докладные записки, подаваемые руководителю структурного подразделения или руководителю учреждения, оформляются на листе бумаги, на котором воспроизводятся реквизиты бланка: наименование структурного подразделения, вид документа (ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА), дата, а также адресат и подпись ее составителя.

Объяснительные записки также бывают двух видов. Первые чаще всего сопровождают основной документ (план, отчет) и поясняют содержание его отдельных положений. Они оформляются на бланке учреждения (общем).

Вторую группу составляют объяснительные записки по поводу каких-либо происшествий, ситуаций, поступков и поведения отдельных работников. Текст таких записок должен быть убедительным и доказательным. Как и докладные записки, они оформляются на чистом листе бумаги с воспроизведением тех же реквизитов и подписываются составителем.

Телеграмма — вид документа, оформляемый на специальных бланках, а в случае их отсутствия — на обычной бумаге. Печатают телеграмму в двух экземплярах: первый направляется на телеграф, а второй — подшивается в дело.

В телеграмме дается точный адрес без индекса. При этом следует учитывать, что телеграмма не может адресоваться учреждению вообще, а всегда конкретному сотруднику. И адресат, и текст телеграммы печатаются ПРОПИСНЫМИ буквами через 2 пробельных удара между словами, абзацы не допускаются, переносы тоже, текст не должен начинаться и заканчиваться цифрами. Излагается текст предельно сжато и состоит, как правило, из одного логического элемента — заключения; в исключительных случаях допускается краткое доказательство. Слова необходимо выбирать как можно тщательнее, они не должны допускать двоякого толкования. Пишется телеграмма особым телеграфным языком — без союзов, предлогов, знаков препинания. Если знаки препинания имеют смысловое значение, они пишутся строчными буквами, используя только согласные: «тчк, зпт, двтч». Знаки номера, плюса, минуса, процентов, деления, вопросительный и восклицательный — всегда пишутся словами.

Заканчивается телеграмма указанием ее регистрационного индекса, а ответная телеграмма начинается с указания индекса инициативного документа, на который дается ответ, без слов «номер», «Ваш», «На Ваш» (именно поэтому текст телеграммы не следует начинать и заканчивать цифрами). После текста указываются должность и фамилия лица, подписавшего телеграмму.

После текста проставляется разграничительная черта, под которой указываются сведения, не подлежащие передаче: адрес учреждения-автора, должность, подпись и расшифровка подписи отправителя, дата подписи (она обычно проставляется лицом, подписывающим телеграмму). Затем телеграмма заверяется печатью.

Телефонограмма применяется, как правило, в пределах местной телефонной связи для передачи информации от имени должностного лица и содержит несложные тексты в 30—40 слов (например, приглашение на совещание).

Телефонограмма имеет такие реквизиты: наименование организации — автора документа; адресат; название вида документа (ТЕЛЕФОНОГРАММА); дату; индекс; текст; подпись; время приема и передачи телефонограммы; фамилии передающего и принимающего и их служебные телефоны.

Текст телефонограммы должен быть предельно кратким и четко сформулированным, редко употребляемые и труднопроизносимые слова не используются, чтобы избежать их искажения. Передающий телефонограмму зачитывает, а принимающий — записывает ее текст, при этом называются все знаки препинания, имеющиеся в подлиннике. Передача и прием телефонограммы в форме разговорной речи не допускаются.

Телефонограмма составляется в одном экземпляре и оформляется в печатном виде. После передачи ее текста по телефону она считается исполненной и подшивается в дело.

#### **4.3.5. Организация работы с документами**

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

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

Регистрация документов осуществляется специалистом, ответственным за ведение организации работы с документами. Существуют три формы регистрации: журнальная, картотечная и электронная, а также используют смешанную. Выбор формы регистрации зависит от размеров и структуры учреждения.

Документы, поступающие в организацию и отправляемые из нее, внутренние документы, регистрируются.

Принимаются документы, поступающие в организацию по почте, факсу, электронной почте, через курьеров. При получении проставляется отметка, затем документы разделяются на требующие регистрации и нерегистрируемые (последними могут быть пригласительные и рекламные письма,

прайс-листы, печатные издания, почта с пометкой «лично», документы, присланные для сведения и т.п.).

В регистрационную форму могут включаться следующие сведения (реквизиты): дата получения; номер валовой нумерации — регистрационный номер; дата документа; номер документа; количество листов в документе и приложении; вид документа; краткое содержание; автор и текст резолюции; исполнители; срок исполнения; дата фактического исполнения; номер дела, в которое подшит исполненный документ.

Регистрационная форма для исходящих документов практически аналогична, но есть и отличия: указываются название подразделения, отправляющего документ; исходящий номер; дата документа; адресат, которому посылается документ; исполнитель; контрольная дата ожидаемого ответа.

При регистрации внутренних документов в регистрационные формы заносятся: порядковый регистрационный номер внутреннего документа; вид документа (каждый вид документа нумеруется отдельно); дата документа; количество листов — документа и приложений (отдельно); ответственные исполнители; срок исполнения; ход исполнения; отметка об исполнении; номер дела, в которое подшит исполненный документ.

Зарегистрированные документы, входящие и внутренние, передаются исполнителям. Передвижение документов внутри учреждения осуществляется посредством курьерской связи, которая охватывает все структурные подразделения. Поиск документа в оперативном делопроизводстве осуществляется посредством вопросной картотеки, встроенной по структурному принципу, тематическому (если она ручная), любому другому удобному для пользователя. Картотека делится на две части: неисполненные и исполненные документы. Первая часть используется для поиска информации в процессе исполнения документа, а вторая — для поиска документа по определенному вопросу.

С целью своевременного и качественного выполнения заданий руководства контролю подлежат все зарегистрированные документы. Прежде всего, контроль исполнения предусматривает проверку своевременного доведения документа до исполнителя, регулирование хода исполнения документов, их учет, анализ результатов контроля исполнения.

Контрольная технология включает контроль: по существу исполнения, т.е. по существу вопроса, поставленного в документе; за сроками исполнения; за формой исполнения.

Контроль по существу вопроса осуществляет лично руководитель учреждения, или он делегирует эту часть функций руководителям структурных подразделений или другому конкретному лицу. Контроль сроков и формы исполнения могут производить делопроизводственные службы или специальные контрольные службы.

Существуют типовые и индивидуальные сроки исполнения документов.

Индивидуальные сроки исполнения определяются в документе, остальные документы контролируются по типовым срокам, установленным для определенных видов и категорий документов. Типовые сроки, как правило, ориентированы на 10 дней, более длительные сроки устанавливаются для сложных категорий документов. Срок исполнения документа исчисляется с момента его регистрации.

Контроль осуществляется как до истечения срока (предварительный), так и после его истечения (последующий). Как правило, контроль исполнения производится по контрольным экземплярам регистрационных карт — они помещаются в контрольную картотеку, систематизированную по срокам исполнения документов. В обязанности должностного лица, контролирующего исполнение документов в учреждении, входит: проверка соответствия подготавливаемых в учреждении документов документам вышестоящих органов; заполнение контрольных карточек на приказы и поручения руководства и другие контролируемые документы; оценка контрольной картотеки; извещение исполнителей о наступающих сроках исполнения; выявление и сообщение о причинах неисполнения документов в установленные сроки; подготовка аналитических материалов о ходе и причинах задержки исполнения документов. Ответственный за контроль может требовать от исполнителей информацию о ходе исполнения документов.

Документ считается исполненным и снимается с контроля лицом, поставившим его на контроль. При наличии карточной формы регистрации в регистрационно-контрольную карточку заносится: номер ответного документа; краткое содержание выполненного поручения; дата снятия документа с контроля; подпись лица, снявшего документ с контроля; номер дела, в которое подшивается исполненный документ.

Для обеспечения порядка формирования и учета дел в организации составляется номенклатура дел — систематизированный перечень заголовков дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке. Номенклатура дел намечает группировку исполненных документов в дела, систематизацию дел, индексацию и сроки хранения дел, является основой для составления описей дел постоянного и долговременного хранения и основным учетным документом в делопроизводстве.

В номенклатуре дел должны быть предусмотрены заголовки дел для группировки документов, отражающие все документируемые участки работы данной конкретной организации, в том числе заголовки дел для группировки документов, образующихся в деятельности коллегиальных органов — общее собрание, профсоюзный комитет и т.п.

Заголовки дел по вопросам, не разрешенным в течение одного года, считаются переходящими и вносятся в номенклатуру дел следующего года. Заголовки печатных изданий не включаются в номенклатуру дел. Не допускаются неконкретные формулировки вместо заголовка дела, например «разные материалы», «общая переписка» и т.п., но в процессе формирования дел заголовки могут уточняться.

Номенклатуры дел бывают трех видов: типовые, примерные и индивидуальные.

При формировании дел необходимо соблюдать следующие общие правила. В дело должны помещаться документы, которые по своему содержанию соответствуют заголовку дела и которые правильно оформлены — имеют индекс, дату, подписи, отметку «в дело», т.е. являются исполненными. Все документы, относящиеся к разрешению одного вопроса, помещаются в одно дело, приложения группируются вместе с основными документами (если приложения имеют большой объем, то из них формируется отдельное дело). Документы одного календарного года, за исключением переходящих, личных, арбитражных, судебных и т.п. дел, группируются в отдельное дело. Следует отдельно группировать в дела документы постоянного и временного хранения. Не помещаются в дело документы, подлежащие возврату, лишние экземпляры, черновики; подлинники группируются отдельно от копий (за исключением переписки); документы с грифом ограничения доступа группируются отдельно от документов без этого реквизита; утвержденные документы группируются отдельно от их проектов. Одно дело не должно превышать 250 листов, а его толщина — 4 см, и если дело получается толще, то начинают формировать следующий том (часть), имеющий те же индексы и заголовки.

Документы внутри дела можно располагать по вопросному, хронологическому, а также алфавитному, нумерационному принципам. Эти принципы часто комбинируются.

Приказы по основной деятельности группируются отдельно от приказов по личному составу. Документы, являющиеся основанием для издания приказа по личному составу, подшиваются в личные дела соответствующих сотрудников. Лицевые счета сотрудников по заработной плате группируются в самостоятельные дела от личных дел и располагаются в них по алфавиту. Переписка систематизируется в вопросно-логической и хронологической последовательности: документ-ответ помещается за документом-запросом. Обращения граждан формируются отдельно от прочей переписки.

Правильная группировка документов в дела и рациональная систематизация документов внутри дел облегчит и ускорит поиск необходимой информации.

Работу по организации и проведению экспертизы ценности документов, их отбору и подготовке для хранения должна проводить экспертная комиссия — совещательный орган, назначаемый приказом руководителя учреждения. В состав комиссии обязательно включается специалист, ответственный за организацию работы с документами и заведующий архивом. Экспертиза ценности документов постоянного и временного сроков хранения должна проводиться ежегодно. Отбор документов постоянного хранения проводится на основании номенклатуры дел организации с обязательным полстным просмотром всех дел, при этом подлежат изъятию все документы с временными сроками хранения, черновики, дубликаты. По результатам работы экспертной комиссии составляются описи дел постоянного и временного хранения и акты о выделении дел к уничтожению. Дела включаются в акт о выделении к уничтожению, если предусмотренный в них срок хранения истек до 1 января года, в котором составлен акт, например, дела со сроком хранения 3 года, законченные в 1989 г., могут быть включены в акт, составленный не ранее 1 января 1994 г. Дела, предназначенные для уничтожения, могут быть уничтожены только после того, как описи на дела постоянного хранения за соответствующий период будут должным образом утверждены, а дела переданы в архив. И акты и описи согласовываются с архивом.

Законченные делопроизводством дела постоянного и временного хранения после окончания календарного года подлежат оформлению и описанию. Полное или частичное оформление дел проводится в зависимости от сроков хранения: дела постоянного хранения подлежат полному оформлению, а дела временного хранения — частичному. Полное оформление предусматривает подшивку или переплет дела; нумерацию листов дела (черным карандашом в верхнем правом углу на свободном месте арабскими цифрами); составление внутренней описи документов дела и заверительной надписи (для учета количества листов в деле и фиксации особенностей их нумерации); внесение уточнений в обложку дела — уточнение заголовка, даты заведения и окончания дела, названия структурного подразделения. Дела временного хранения должны подлежать частичному оформлению: дела допускается хранить в скоросшивателях, листы не нумеровать, заверительные надписи не составлять и не проводить пересистематизацию в деле.

Внутренняя опись документов дела составляется для учета документов в табличной форме и состоит из следующих граф: номер по порядку; индекс документа; дата документа; заголовок документа; номера листов дела и примечания. Внутренняя опись документов дела может состоять из нескольких листов — в этом случае они нумеруются римскими цифрами. Помещается внутренняя опись документов в начале дела, под обложкой. Заверительная надпись делается на отдельном листе формата А4 (а не на обороте последнего листа) и помещается в конце дела. Кроме количества листов в деле, она может в случае необходимости фиксировать особенности физического состояния дела.

С целью систематизации и закрепления за каждым делом индивидуального номера внутри фонда, а также для учета дел составляется опись дел. Для делопроизводственных служб опись является сдаточным документом, а для архива — одновременно учетным документом и справочником по содержанию документов. Опись состоит из годовых разделов и представляет собой систематизированный перечень заголовков и других необходимых сведений о составе и содержании дел. Одновременно должны составляться три разные описи: на дела постоянного, временного хранения и на личные дела. Все описи ведутся с единой валовой нумерацией в течение ряда лет и заканчиваются по согласованию с архивом. До передачи в государственный архив опись не сшивают, а хранят в папках.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что представляет собой система документации?
2. Раскройте понятие «автор документа».
3. Как осуществляется адресование документов?
4. Опишите процесс согласования документа.
5. Что такое подпись и печать?
6. Как утверждается документ?
7. Что такое резолюция?
8. Раскройте сущность приказа по основной деятельности.
9. Раскройте сущность приказа по личному составу.
10. Как оформляется протокол?
11. Что понимается под организационными документами?
12. Опишите информационно-справочные документы.
13. В чем заключается организация работы с документами?

## **Глоссарий**

Абилитация – способность, умение, ловкость, дарование, компетенция -

Авторитарный руководитель – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям.

Адаптивная структура – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и, тем самым, принципиально отличающаяся от механической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Адаптация сотрудников – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в *корпоративной культуре*, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Аддитивный – (лат. прибавление) – получаемый путем сложения.

Анализ внешней среды – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Бихевиоризм – одно из направлений психологии; бихевиоризм считает предметом психологии поведение, под которым понимаются физиологические реакции на стимулы.

Бюрократия – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Вертикальное разделение – разделение и координация усилий, и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Власть – возможность или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть в организации – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Внешние поощрения – относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Это заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

Внутренние вознаграждения – ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

Вторичные потребности – потребности, имеющие психосоциальную природу, такие, как оценка, привязанность и власть.

Гигиенические факторы – согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

Группа руководителя – группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

Делегирование – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность.

Демократический руководитель – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

Децентрализованная организация – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих уровней.

Дивизиональная организационная структура – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами являются региональные и продуктовые структуры, а также, ориентированные на покупателя.

Должностная инструкция – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Единоначалие – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Иерархическая структура – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

Иерархия потребностей Маслоу – подразделение всех потребностей людей на пять групп: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Интерпретация - истолкование, разъяснение смысла, значения чего-либо.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Клиент социальной службы – гражданин России, иностранного государства или лицо без гражданства, находящийся в трудной жизненной ситуации, которому в связи с этим предоставляются социальные услуги.



Компенсация – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

Концепция – система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; единый, определяющий замысел, ведущая мысль научного труда и т.д.

Конфликт – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

Конфронтация – противопоставление, противоборство, столкновение.

Корреляция – соотношение, взаимосвязь, взаимозависимость, предметов, явлений или понятий.

Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Критерии для принятия решения – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Либеральный руководитель – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле своей работы.

Лобби, лоббизм – представители законодательных органов, оказывающих в интересах монополий воздействие на законодателей и государственных служащих в пользу того или иного решения при принятии законов, размещении правительственных заказов и т.п.

Матричная организация – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, и где работают постоянно.

Методология – учение о научном методе познания; совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Миссия – в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель Хоманса – теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

Незапрограммированное решение – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

Неформальные группы – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Норма – установленная мера, средняя величина чего-либо, например, норма обслуживания, норма выработки.

Норматив – экономический, технический и т.д. показатель норм, в соответствии с которыми производится какая-либо работа, выполняется какая-либо программа.

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

Обязательные согласования – форма административных полномочий, при которой линейные руководители обязаны обсуждать соответствующие вопросы с обслуживающим персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

Оптимизация – нахождение наибольшего или наименьшего значения какой-либо функции или выбор наилучшего (оптимального) варианта из множества возможных.

Парадигма – система форм одного и того же слова, в частности, представленная в виде таблицы.

Параллельные полномочия – форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководителя.

Планирование – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Планирование потребности в персонале – кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

Плоская структура – структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и широким объемом управления.

Потребность – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Принцип соответствия – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предложения относительно будущего.

Процессный подход к управлению – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Ранжирование – ставить в ряд по степени важности, значительности; по росту, по размеру.

Рестрикционизм – сознательно ограничение нормы выработки (работа с прохладцей).

Руководство организации – способность оказывать влияние на лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Социальное обслуживание – деятельность социальных служб по социальной поддержке, оказанию социально-бытовых, социально-медицинских, психолого-педагогических, социально-правовых услуг и материальной помощи, проведение социальной адаптации, *абилитации* и реабилитации граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Социальная работа – профессиональная деятельность, имеющая целью содействие людям, социальным группам в преодолении личностных и социальных трудностей.

Социальная служба - предприятия и учреждения независимо от форм собственности, предоставляющие социальные услуги, а также граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью по социальному обслуживанию населения без образования юридического лица.

Социальная услуга – действия по оказанию *клиенту социальной службы* помощи, предусмотренной Федеральным законом «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации» от 10 декабря 1995 г. № 195.

Специализация – с точки зрения технологии, это ситуация, при которой лица, как лучшим образом справляющиеся с данной работой, выполняют ее для всей организации. Термин относится к горизонтальному разделению труда.

Стандартизация - установление в государственном масштабе единых норм и требований, предъявляемых к материалам, производственным процессам, готовым изделиям и т.д.

Стиль руководства – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

Трудная жизненная ситуация – положение, объективно нарушающее жизнедеятельность гражданина (инвалидность, преклонный возраст, болезнь, сиротство, безнадзорность, малообеспеченность, безработица и т.п.), которое он не может преодолеть самостоятельно, в связи, с чем ему необходима поддержка и помощь социальных служб.

Убеждение – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

Унификация – приведение чего-либо к единой системе, форме, к единообразию.

Фильтрация – тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

Формальная организация – группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

Централизация – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Этика – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Этические нормы – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

1. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм - ЕВРОЗНАК, 2002.
2. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. - М., 1994.
3. Менеджмент социальной работы: Учебное пособие /Под ред. Е. И. Комарова и А. И. Войтенко. – М.: Владос, 1999.
4. Социальный менеджмент: Учебник /Под ред. Д.В.Валового. - М.,1999.
5. Социальный менеджмент: Учебник /Под ред.С. Д. Ильенковой. - М., 1998.
6. Управление персоналом: Учебник /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Юнити, 1998.

### *Дополнительная*

1. Брасс А. А. Основы менеджмента. – Минск, 1999.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер, 1991.
3. Зигерт В.,Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
4. Зубкова Т. С., Тимошина Н. В. Организация и содержание работы по социальной защите женщин, детей и семьи: Учебное пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
5. Кравченко А. И. История менеджмента. Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2000.
6. Планкетт Л., Хейль Г. Выработка и принятие решений,1984.
7. Питерс Т., Уотермен В.поисках эффективного управления, 1986.
8. Проблемы современного менеджмента и управления персоналом в социальном учреждении//Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. – №4. - 2001. – с.13-30.
9. Савинов А. Н., Зарембо Т. Ф. Организация работы органов социальной защиты: Учебное пособие. – М.: Мастерство: Высшая школа, 2001.
10. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента// Управление персоналом. - №4. – 2000. – с.49-53.
11. Фатхутдинов Р., Сивкова Л. Принуждение, побуждение, убеждение: новый подход к методам управления//Управление персоналом. - №2. – 1999. – с.32-40.

# Приложения

## Приложение 1

### **Постановление Правительства РФ от 30 июня 2004 г. N 321 "Об утверждении Положения о Министерстве здравоохранения и социального развития Российской Федерации"**

Правительство Российской Федерации постановляет:  
Утвердить прилагаемое Положение о Министерстве здравоохранения и  
социального развития Российской Федерации.

Председатель Правительства  
Российской Федерации М. Фрадков

### **Положение о Министерстве здравоохранения и социального развития Российской Федерации** (утв. постановлением Правительства РФ от 30 июня 2004 г. N 321)

#### ***1. Общие положения***

1. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения, социального развития, труда, физической культуры, спорта, туризма и защиты прав потребителей, включая вопросы организации медицинской профилактики, в том числе инфекционных заболеваний и СПИДа, медицинской помощи и медицинской реабилитации, фармацевтической деятельности, качества, эффективности и безопасности лекарственных средств, санитарно-эпидемиологического благополучия, уровня жизни и доходов населения, демографической политики, медико-санитарного обеспечения работников отдельных отраслей экономики с особо опасными условиями труда, медико-биологической оценки воздействия на организм человека особо опасных факторов физической и химической природы, курортного дела, оплаты труда, пенсионного обеспечения, в том числе негосударственного пенсионного обеспечения, социального страхования, условий и охраны труда, социального партнерства и трудовых отношений, занятости населения и безработицы, трудовой миграции, альтернативной гражданской службы, государственной гражданской службы (за исключением вопросов оплаты труда), социальной защиты населения, в том числе социальной защиты семьи, женщин и детей.

2. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития, Федеральной службы по труду и занятости, Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию, Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму, а также координацию деятельности Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования.

3. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, а также настоящим Положением.

4. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими федеральными органами

исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

## ***II. Полномочия***

5. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации осуществляет следующие полномочия:

5.1. вносит в Правительство Российской Федерации проекты федеральных законов, нормативных правовых актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации и другие документы, по которым требуется решение Правительства Российской Федерации, по вопросам, относящимся к установленной сфере ведения Министерства и к сферам ведения подведомственных ему федеральных служб и федеральных агентств, а также проект плана работы и прогнозные показатели деятельности Министерства;

5.2. на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации Министерство самостоятельно принимает следующие нормативные правовые акты:

5.2.1. положения о территориальных органах федеральных служб и федеральных агентств, подведомственных Министерству;

5.2.2. квалификационные требования к работникам и номенклатура специальностей в сфере, отнесенной к компетенции Министерства;

5.2.3. методические рекомендации по вопросам, связанным с прохождением обязательного психиатрического освидетельствования работниками, осуществляющими отдельные виды деятельности, в том числе деятельность, связанную с источниками повышенной опасности (с влиянием вредных веществ и неблагоприятных производственных факторов), а также работающими в условиях повышенной опасности;

5.2.4. порядок медицинского освидетельствования лица, в отношении которого имеются достаточные основания полагать, что оно больно наркоманией, находится в состоянии наркотического опьянения либо потребило наркотическое средство или психотропное вещество без назначения врача;

5.2.5. порядок выдачи разрешений для применения средств и методов диагностики наркомании, и лечения больных наркоманией;

5.2.6. порядок медицинского наблюдения и учета больных наркоманией;

5.2.7. перечень медицинских противопоказаний для осуществления отдельных видов профессиональной деятельности и деятельности, связанной с источниками повышенной опасности;

5.2.8. порядок организации медицинской помощи лицам, задержанным, заключенным под стражу, отбывающим наказание в местах лишения свободы либо административный арест;

5.2.9. перечень медицинских показаний для искусственного прерывания беременности;

5.2.10. перечень медицинских показаний для медицинской стерилизации;

5.2.11. акты об оказании первичной медико-санитарной помощи;

5.2.12. порядок оказания скорой медицинской помощи;

5.2.13. порядок оказания медицинской помощи иностранным гражданам, лицам без гражданства и беженцам;

5.2.14. виды, объем и стандарты качества специализированной медицинской помощи, оказываемой в учреждениях государственной или муниципальной системы здравоохранения;

5.2.15. виды и объем медико-социальной помощи, предоставляемой гражданам, страдающим социально значимыми заболеваниями;

5.2.16. виды и объем медико-социальной помощи, предоставляемой гражданам, страдающим заболеваниями, представляющими опасность для окружающих;

5.2.17. порядок применения новых методов диагностики и лечения;

5.2.18. порядок проведения биомедицинского исследования;

5.2.19. положение о критериях и порядке определения момента смерти человека, прекращения реанимационных мероприятий;

5.2.20. порядок проведения патолого-анатомических вскрытий;

5.2.21. порядок допуска студентов высших и средних медицинских учебных заведений к участию в оказании медицинской помощи гражданам;

- 5.2.22. порядок допуска лиц, не имеющих законченного высшего медицинского или фармацевтического образования, к занятию медицинской или фармацевтической деятельностью в должностях работников со средним медицинским образованием;
- 5.2.23. порядок деятельности семейного врача;
- 5.2.24. порядок переподготовки, совершенствования профессиональных знаний медицинских и фармацевтических работников, получения ими квалификационных категорий;
- 5.2.25. порядок проведения обязательных медицинских осмотров, учета, ведения отчетности и выдачи работникам личных медицинских книжек;
- 5.2.26. перечень объектов трансплантации;
- 5.2.27. перечень учреждений здравоохранения, осуществляющих забор, заготовку и трансплантацию органов и (или) тканей человека, и правила их деятельности;
- 5.2.28. инструкция о выдаче медицинского заключения о необходимости трансплантации органов и (или) тканей человека;
- 5.2.29. процедура констатации смерти мозга;
- 5.2.30. номенклатура организаций здравоохранения, осуществляющих заготовку, переработку, хранение донорской крови и ее компонентов;
- 5.2.31. порядок медицинского обследования доноров;
- 5.2.32. порядок контроля крови, ее компонентов, препаратов из донорской крови, консервирующих растворов, выпускаемых организациями службы крови;
- 5.2.33. порядок обмена донорской кровью, ее компонентами и препаратами из донорской крови с иностранными медицинскими организациями;
- 5.2.34. акты по вопросам, связанным с обращением лекарственных средств;
- 5.2.35. порядок фармацевтической деятельности;
- 5.2.36. предельно допустимое количество наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, содержащихся в препаратах, в отношении которых могут исключаться некоторые меры контроля;
- 5.2.37. перечни должностей медицинских и фармацевтических работников, а также организаций и учреждений, которым предоставлено право отпуска наркотических средств и психотропных веществ физическим лицам;
- 5.2.38. порядок отпуска наркотических средств и психотропных веществ физическим лицам;
- 5.2.39. максимальные сроки назначения конкретных наркотических средств и психотропных веществ, внесенных в списки II и III Перечня наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, а также количество наркотических средств или психотропных веществ, которое может быть выписано в одном рецепте;
- 5.2.40. форма бланков рецептов, содержащих назначение наркотических средств или психотропных веществ, порядок их регистрации, учета, хранения, правил оформления;
- 5.2.41. порядок и условия использования наркотических средств и психотропных веществ в медицинских целях;
- 5.2.42. порядок создания специальных комиссий для осуществления контроля за оборотом наркотических средств и психотропных веществ в аптечных организациях и учреждениях здравоохранения;
- 5.2.43. перечень наркотических средств и психотропных веществ, используемых в ветеринарии;
- 5.2.44. порядок применения лекарственных средств, дезинфекционных средств, иммунобиологических препаратов, в том числе используемых за рубежом, не разрешенных к применению, но находящихся на рассмотрении в установленном порядке;
- 5.2.45. порядок отпуска гражданам медицинских иммунобиологических препаратов, используемых для иммунопрофилактики;
- 5.2.46. перечень инфекционных болезней, при угрозе возникновения которых необходимо проведение профилактических прививок по эпидемическим показаниям;
- 5.2.47. перечень медицинских противопоказаний к проведению профилактических прививок;
- 5.2.48. порядок и сроки проведения профилактических прививок по эпидемическим показаниям;
- 5.2.49. национальный календарь профилактических прививок;
- 5.2.50. акты об обеспечении государственных и муниципальных организаций здравоохранения медицинскими иммунобиологическими препаратами для проведения

профилактических прививок, включенных в национальный календарь профилактических прививок, и профилактических прививок по эпидемическим показаниям;

5.2.51. порядок регистрации профилактических прививок, поствакцинальных осложнений, оформления отказа от профилактических прививок, а также формы медицинских документов и сертификата профилактических прививок;

5.2.52. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих;

5.2.53. размеры тарифных ставок и разряды оплаты труда Единой тарифной сетки для работников бюджетной сферы в зависимости от предъявляемых к работникам требований и (или) отнесения работ по их сложности к квалификационным группам;

5.2.54. должностные оклады и другие условия оплаты труда для отдельных категорий работников бюджетных организаций применительно к условиям оплаты труда, утвержденным Правительством Российской Федерации;

5.2.55. разряды оплаты труда и квалификационные требования по должностям отдельных категорий работников, занятых выполнением аварийно-спасательных и других неотложных работ по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;

5.2.56. порядок ведения пенсионной документации;

5.2.57. порядок подтверждения периодов работы, дающей право на досрочное назначение трудовой пенсии по старости;

5.2.58. порядок подсчета и подтверждения стажа государственной службы для назначения пенсии за выслугу лет федеральным государственным служащим и определения соответствия должностей, периоды службы (работы) в которых включаются в стаж государственной службы;

5.2.59. правила обращения за пенсией за выслугу лет федеральных государственных служащих, ее назначения и выплаты;

5.2.60. правила выплаты трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению;

5.2.61. правила обращения за трудовой пенсией и пенсией по государственному пенсионному обеспечению, назначения и перерасчета размера пенсии, перехода с одного вида пенсии на другой;

5.2.62. акты об установлении тождества профессий, должностей и организаций (структурных подразделений), работа в которых засчитывается в стаж для досрочного назначения трудовой пенсии по старости, тем же профессиям, должностям и организациям (структурным подразделениям), имевшим ранее иные наименования;

5.2.63. перечень документов, необходимых для установления трудовой пенсии, пенсии по государственному пенсионному обеспечению, дополнительного ежемесячного материального обеспечения;

5.2.64. разъяснения о порядке применения законодательства по вопросам назначения (перерасчета), выплаты и организации доставки трудовых пенсий и пенсий по государственному пенсионному обеспечению, установления доплаты к пенсии отдельным категориям граждан;

5.2.65. перечень документации и материалов, представляемых на государственную экспертизу условий труда (в зависимости от объекта экспертизы);

5.2.66. предельные нормы переноски и перемещения тяжестей работниками в возрасте до 18 лет;

5.2.67. порядок обучения и проверки знания требований охраны труда работников организаций, включая обучение и проверку знаний отдельных категорий застрахованных работников за счет Фонда социального страхования Российской Федерации;

5.2.68. положение об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях, а также формы документов, необходимых для расследования несчастных случаев на производстве;

5.2.69. правила бесплатной выдачи лечебно-профилактического питания;

5.2.70. межотраслевые правила и типовые инструкции по охране труда;

5.2.71. типовые нормы труда;

5.2.72. нормы бесплатной выдачи витаминных препаратов;

5.2.73. нормы бесплатной выдачи работникам сертифицированных средств индивидуальной защиты;

5.2.74. нормы бесплатной выдачи работникам смывающих и обезвреживающих средств, порядок и условия их выдачи;

- 5.2.75. нормы и условия бесплатной выдачи работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, молока или других равноценных пищевых продуктов;
- 5.2.76. рационы лечебно-профилактического питания;
- 5.2.77. перечень вредных производственных факторов, при воздействии которых в профилактических целях рекомендуется употребление молока или других равноценных пищевых продуктов;
- 5.2.78. перечень предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников, проведение которых частично финансируется за счет страховых взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- 5.2.79. перечень производств, профессий и должностей, работа в которых дает право на бесплатное получение лечебно-профилактического питания в связи с особо вредными условиями труда;
- 5.2.80. критерии определения степени утраты профессиональной трудоспособности в результате несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, форма программы реабилитации пострадавшего в результате несчастного случая на производстве и профессионального заболевания;
- 5.2.81. методические рекомендации по разработке государственных нормативных требований охраны труда;
- 5.2.82. типовое положение о комитете (комиссии) по охране труда;
- 5.2.83. порядок регистрации соглашений и коллективных договоров;
- 5.2.84. порядок финансирования мероприятий по содействию занятости населения и социальной поддержке безработных граждан;
- 5.2.85. порядок исчисления среднего заработка для определения размеров пособия по безработице и стипендии, выплачиваемой гражданам в период профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации по направлению органов службы занятости;
- 5.2.86. акты о территориях, которые отнесены к территориям с напряженной ситуацией на рынке труда;
- 5.2.87. порядок подготовки и рассмотрения предложений по определению квоты на выдачу иностранным гражданам приглашений на въезд в Российскую Федерацию в целях осуществления трудовой деятельности;
- 5.2.88. акты о выдаче заключений о целесообразности привлечения и использования иностранных работников;
- 5.2.89. перечни видов работ, профессий, должностей, на которых могут быть заняты граждане, проходящие альтернативную гражданскую службу, а также организаций, в которых предусмотрено ее прохождение;
- 5.2.90. порядок выдачи удостоверений о праве на льготы бывшим несовершеннолетним узникам концлагерей, гетто и других мест принудительного содержания, созданных фашистами и их союзниками в период Второй мировой войны;
- 5.2.91. порядок заключения, изменения и расторжения договоров о стационарном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов и формы примерного договора о стационарном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов;
- 5.2.92. примерный перечень и нормы выдачи специальной одежды, обуви и инвентаря социальным работникам государственных и муниципальных учреждений социального обслуживания;
- 5.2.93. порядок диспансерного наблюдения и лечения несовершеннолетних в детской и подростковой службах;
- 5.2.94. форма, порядок разработки и реализации индивидуальной программы реабилитации инвалида;
- 5.2.95. перечни заболеваний, возникновение или обострение которых может быть связано с выполнением работ по ликвидации последствий аварий на Чернобыльской АЭС, на территории производственного объединения "Маяк" и сбросов радиоактивных отходов в реку Теча;
- 5.2.96. форма справки, подтверждающей факт установления инвалидности, выписки из акта освидетельствования гражданина, признанного инвалидом, выдаваемых учреждениями Государственной службы медико-социальной экспертизы;
- 5.2.97. форма примерного договора о стационарном обслуживании, заключаемого между учреждениями социального обслуживания, предоставляющими платные социальные услуги, и гражданами пожилого возраста и инвалидами или их законными представителями;



- 5.2.98. нормативы оказания физкультурно-оздоровительных услуг населению;
- 5.2.99. нормативные требования физической подготовленности, обязательные для выполнения детьми дошкольного возраста и обучающимися в образовательных учреждениях;
- 5.2.100. Единая всероссийская спортивная классификация;
- 5.2.101. нормативные правовые акты по другим вопросам в установленной сфере деятельности Министерства и подведомственных Министерству федеральных служб и федеральных агентств, за исключением вопросов, правовое регулирование которых в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации осуществляется исключительно федеральными конституционными законами, федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации;
- 5.3. проводит в установленном порядке конкурсы и заключает государственные контракты на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд Министерства, а также на проведение научно-исследовательских работ для иных государственных нужд в установленной сфере деятельности;
- 5.4. обобщает практику применения законодательства и проводит анализ реализации государственной политики в установленной сфере деятельности;
- 5.5. осуществляет функции главного распорядителя и получателя средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание Министерства и реализацию возложенных на Министерство функций;
- 5.6. организует прием граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение устных и письменных обращений граждан, принятие по ним решений и направление ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок;
- 5.7. обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную тайну;
- 5.8. обеспечивает мобилизационную подготовку Министерства, а также контроль и координацию деятельности находящихся в его ведении федеральных служб и федеральных агентств по их мобилизационной подготовке;
- 5.9. организует профессиональную подготовку работников Министерства, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;
- 5.10. в установленном порядке взаимодействует с органами государственной власти иностранных государств и международными организациями в установленной сфере деятельности, включая представление по поручению Правительства Российской Федерации интересов Российской Федерации во Всемирной организации здравоохранения, в Международной федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, Международной организации труда, Международной ассоциации инспекций труда, Детском фонде ООН, Фонде ООН в области народонаселения, Международной ассоциации социального обеспечения, Европейском центре по политике и исследованиям в области социального благосостояния, международных спортивных и туристических организациях, других международных организациях;
- 5.11. осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в процессе деятельности Министерства;
- 5.12. осуществляет иные функции в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.
6. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации с целью реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:
- 6.1. запрашивать и получать в установленном порядке сведения, необходимые для принятия решений по отнесенным к компетенции Министерства вопросам;
- 6.2. учреждать в установленном порядке знаки отличия в установленной сфере деятельности и награждать ими работников Министерства и находящихся в ведении Министерства федеральных служб и федеральных агентств, других лиц, осуществляющих деятельность в установленной сфере;
- 6.3. привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сфере деятельности Министерства, научные и иные организации, ученых и специалистов;

6.4. создавать координационные и совещательные органы (советы, комиссии, группы, коллегии), в том числе межведомственные, в установленной сфере деятельности;

6.5. учреждать в установленном порядке печатные средства массовой информации для публикации нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности, официальных объявлений, размещения других материалов по вопросам, отнесенным к компетенции Министерства, подведомственных федеральных служб и федеральных агентств.

7. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации в установленной сфере деятельности не вправе осуществлять функции по контролю и надзору, а также функции по управлению государственным имуществом, кроме случаев, устанавливаемых указами Президента Российской Федерации или постановлениями Правительства Российской Федерации.

### ***III. Организация деятельности***

8. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации возглавляет Министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом Российской Федерации по представлению Председателя Правительства Российской Федерации.

Министр несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации полномочий и реализацию государственной политики в установленной сфере деятельности.

Министр имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Правительством Российской Федерации.

Количество заместителей Министра устанавливается Правительством Российской Федерации.

9. Структурными подразделениями Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации являются департаменты по основным направлениям деятельности Министерства. В состав департаментов включаются отделы.

10. Министр:

10.1. распределяет обязанности между своими заместителями;

10.2. утверждает положения о структурных подразделениях Министерства;

10.3. в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности работников Министерства;

10.4. решает в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной службе вопросы, связанные с прохождением федеральной государственной службы в Министерстве;

10.5. утверждает структуру и штатное расписание Министерства в пределах установленных Правительством Российской Федерации фонда оплаты труда и численности работников, смету расходов на его содержание в пределах утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете;

10.6. утверждает ежегодный план работы и показатели деятельности подведомственных Министерству федеральных служб и федеральных агентств, а также отчеты об их исполнении;

10.7. вносит в Правительство Российской Федерации по представлению руководителей подведомственных Министерству федеральных служб и федеральных агентств проекты положений о федеральных службах и федеральных агентствах, предложения о предельной численности и фонде оплаты труда работников федеральных служб и федеральных агентств;

10.8. вносит в Министерство финансов Российской Федерации предложения по формированию федерального бюджета и финансированию подведомственных Министерству федеральных служб и федеральных агентств;

10.9. вносит в Правительство Российской Федерации проекты нормативных правовых актов, другие документы, указанные в подпункте 5.1 настоящего Положения;

10.10. вносит в Правительство Российской Федерации предложения о назначении на должность и об освобождении от должности руководителей Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования;

10.11. принимает нормативные правовые акты по сферам деятельности Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования;

10.12. вносит в Правительство Российской Федерации проекты нормативных правовых актов, регулирующих деятельность Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования;

10.13. вносит в Правительство Российской Федерации по представлению руководителей Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования проекты федеральных законов о бюджетах Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования и об исполнении этих бюджетов;

10.14. назначает проверки деятельности Пенсионного фонда Российской Федерации, Фонда социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования в случаях, устанавливаемых федеральным законом;

10.15. представляет в Правительство Российской Федерации в установленном порядке предложения о создании, реорганизации и ликвидации федеральных государственных предприятий и учреждений, находящихся в ведении подведомственных Министерству федеральных служб и федеральных агентств;

10.16. дает поручения подведомственным Министерству федеральным службам и федеральным агентствам и контролирует их исполнение;

10.17. отменяет противоречащие федеральному законодательству решения подведомственных Министерству федеральных служб и федеральных агентств, если иной порядок отмены решений не установлен федеральным законом;

10.18. назначает на должность и освобождает от должности по представлению руководителей подведомственных Министерству федеральных служб и федеральных агентств заместителей руководителей федеральных служб и федеральных агентств, руководителей территориальных органов федеральных служб и федеральных агентств;

10.19. представляет в установленном порядке работников Министерства и находящихся в ведении Министерства федеральных служб и федеральных агентств, других лиц, осуществляющих деятельность в установленной сфере, к присвоению почетных званий и награждению государственными наградами Российской Федерации;

10.20. издает приказы, имеющие нормативный характер, а по оперативным и другим текущим вопросам организации деятельности Министерства - приказы ненормативного характера.

11. Финансирование расходов на содержание Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.

12. Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и со своим наименованием, иные печати, штампы и бланки установленного образца и счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.

13. Место нахождения Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации - г. Москва.

## Приложение 2

### **Постановление Правительства РФ от 30 июня 2004 г. N 323 "Об утверждении Положения о Федеральной службе по надзору в сфере здравоохранения и социального развития"**

Правительство Российской Федерации постановляет:

1. Утвердить прилагаемое Положение о Федеральной службе по надзору в сфере здравоохранения и социального развития.

2. Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации внести до 1 октября 2004 г. в Правительство Российской Федерации проекты нормативных правовых актов с целью упразднения признанных избыточными полномочий, предусмотренных подпунктами 6.8 и 6.9 Положения о Федеральной службе по надзору в сфере здравоохранения и социального развития.

Председатель Правительства  
Российской Федерации М. Фрадков

**Положение**  
**о Федеральной службе по надзору в сфере здравоохранения**  
**и социального развития**  
(утв. постановлением Правительства РФ от 30 июня 2004 г. N 323)

**I. Общие положения**

1. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере здравоохранения и социального развития.

2. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития находится в ведении Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

3. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, актами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, а также настоящим Положением.

4. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои территориальные органы во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

**II. Полномочия**

5. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития осуществляет следующие полномочия:

5.1. осуществляет:

5.1.1. надзор за:

5.1.1.1. фармацевтической деятельностью;

5.1.1.2. соблюдением государственных стандартов, технических условий на продукцию медицинского назначения;

5.1.2. контроль и надзор за соблюдением государственных стандартов социального обслуживания;

5.1.3. контроль за:

5.1.3.1. порядком производства медицинской экспертизы;

5.1.3.2. порядком установления степени утраты профессиональной трудоспособности в результате несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

5.1.3.3. порядком организации и осуществления медико-социальной экспертизы, а также реабилитацией инвалидов;

5.1.3.4. осуществлением судебно-медицинских и судебно-психиатрических экспертиз;

5.1.3.5. производством, изготовлением, качеством, эффективностью, безопасностью, оборотом и порядком использования лекарственных средств;

5.1.3.6. производством, оборотом и порядком использования изделий медицинского назначения;

5.1.3.7. проведением доклинических и клинических исследований лекарственных средств, а также выполнением правил лабораторной и клинической практики;

5.1.3.8. соблюдением стандартов качества медицинской помощи;

5.2. организует проведение экспертизы качества, эффективности и безопасности лекарственных средств;

5.3. выдает:

5.3.1. лицензии на осуществление:

5.3.1.1. медицинской деятельности;

5.3.1.2. фармацевтической деятельности;

5.3.1.3. деятельности по оказанию протезно-ортопедической помощи;

5.3.1.4. деятельности по производству лекарственных средств, за исключением лекарственных средств для животных и кормовых добавок;

- 5.3.1.5. деятельности по производству медицинской техники;
  - 5.3.2. разрешения на:
    - 5.3.2.1. применение новых медицинских технологий;
    - 5.3.2.2. ввоз лекарственных средств (в части лекарственных средств, применяемых в медицинских целях) на территорию Российской Федерации в установленном законодательством Российской Федерации порядке;
    - 5.3.2.3. вывоз лекарственных средств (в части лекарственных средств, применяемых в медицинских целях) с территории Российской Федерации в установленном законодательством Российской Федерации порядке;
    - 5.3.2.4. ввоз на территорию Российской Федерации незарегистрированных лекарственных средств с целью проведения их клинических исследований;
    - 5.3.2.5. проведение клинических исследований лекарственных средств;
  - 5.4. выдает заключения о соответствии организации производства лекарственных средств требованиям законодательства Российской Федерации при лицензировании производства лекарственных средств;
  - 5.5. регистрирует:
    - 5.5.1. предельные отпускные цены на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные средства в установленном законодательством Российской Федерации порядке;
    - 5.5.2. лекарственные средства и изделия медицинского назначения;
  - 5.6. ведет:
    - 5.6.1. государственный реестр лекарственных средств;
    - 5.6.2. государственный реестр цен на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные средства;
    - 5.6.3. перечень учреждений здравоохранения, имеющих право проводить клинические исследования лекарственных средств;
  - 5.7. проводит аттестацию и сертификацию специалистов, занятых в сфере обращения лекарственных средств;
  - 5.8. осуществляет в установленном порядке проверку деятельности организаций здравоохранения, аптечных учреждений, организаций оптовой торговли лекарственными средствами, организаций, осуществляющих социальную защиту населения, других организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере здравоохранения и социальной защиты населения;
  - 5.9. осуществляет функции главного распорядителя и получателя средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание Службы и реализацию возложенных на нее функций;
  - 5.10. обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную тайну;
  - 5.11. организует прием граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение обращений граждан, принимает по ним решения и направляет заявителям ответы в установленный законодательством Российской Федерации срок;
  - 5.12. обеспечивает мобилизационную подготовку Службы, а также контроль и координацию деятельности находящихся в ее ведении организаций по мобилизационной подготовке;
  - 5.13. осуществляет профессиональную подготовку работников Службы, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;
  - 5.14. осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в ходе деятельности Службы;
  - 5.15. взаимодействует в установленном порядке с органами государственной власти иностранных государств и международными организациями в установленной сфере деятельности;
  - 5.16. проводит в установленном порядке конкурсы и заключает государственные контракты на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд Службы, а также на проведение научно-исследовательских работ для иных государственных нужд в установленной сфере деятельности;
  - 5.17. осуществляет иные функции в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации.
6. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития в целях реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:

6.1. организовывать проведение необходимых исследований, испытаний, экспертиз, анализов и оценок, а также научных исследований по вопросам осуществления надзора в установленной сфере деятельности;

6.2. запрашивать и получать сведения, необходимые для принятия решений по вопросам, отнесенным к компетенции Службы;

6.3. давать юридическим и физическим лицам разъяснения по вопросам, отнесенным к компетенции Службы;

6.4. осуществлять контроль за деятельностью территориальных органов Службы и подведомственных организаций;

6.5. привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к установленной сфере деятельности, научные и иные организации, ученых и специалистов;

6.6. беспрепятственно получать доступ на любое предприятие-производитель лекарственных средств, изымать образцы производимых лекарственных средств в установленном законодательством Российской Федерации порядке;

6.7. снимать копии с документов, необходимых для проведения контроля производства и качества лекарственных средств в установленном законодательством Российской Федерации порядке;

6.8. запрещать производство лекарственных средств и продажу уже произведенных лекарственных средств в случаях, перечень которых содержится в правилах организации производства и контроля качества лекарственных средств, в установленном законодательством Российской Федерации порядке;

6.9. запрещать рекламу лекарственных средств и предупреждать рекламодателя о необходимости изменения рекламы лекарственного средства в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, в установленном законодательством Российской Федерации порядке;

6.10. применять предусмотренные законодательством Российской Федерации меры ограничительного, предупредительного и профилактического характера, направленные на недопущение и (или) ликвидацию последствий нарушений юридическими лицами и гражданами обязательных требований в установленной сфере деятельности, с целью пресечения фактов нарушения законодательства Российской Федерации;

6.11. создавать совещательные и экспертные органы (советы, комиссии, группы, коллегии) в установленной сфере деятельности.

7. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития не вправе осуществлять в установленной сфере деятельности нормативно-правовое регулирование, кроме случаев, устанавливаемых указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации, а также управление государственным имуществом и оказание платных услуг.

### **III. Организация деятельности**

8. Федеральную службу по надзору в сфере здравоохранения и социального развития возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Российской Федерации по представлению Министра здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Руководитель Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития несет персональную ответственность за осуществление возложенных на Службу задач и функций.

Руководитель Службы имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Министром здравоохранения и социального развития Российской Федерации по представлению руководителя Службы.

Количество заместителей руководителя Службы устанавливается Правительством Российской Федерации.

9. Руководитель Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития:

9.1. распределяет обязанности между своими заместителями;

9.2. представляет Министру здравоохранения и социального развития Российской Федерации:

- 9.2.1. проект положения о Службе;
- 9.2.2. предложения о предельной численности и фонде оплаты труда работников центрального аппарата и территориальных органов Службы;
- 9.2.3. предложения о назначении на должность и освобождении от должности заместителей руководителя Службы;
- 9.2.4. предложения о назначении на должность и освобождении от должности руководителей территориальных органов Службы;
- 9.2.5. проект ежегодного плана и прогнозные показатели деятельности Службы, а также отчет об их исполнении;
- 9.2.6. предложения по формированию проекта федерального бюджета в части финансового обеспечения деятельности Службы;
- 9.3. назначает на должность и освобождает от должности работников центрального аппарата Службы и заместителей руководителей ее территориальных органов;
- 9.4. решает в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной службе вопросы, связанные с прохождением федеральной государственной службы в Федеральной службе по надзору в сфере здравоохранения и социального развития;
- 9.5. утверждает структуру и штатное расписание центрального аппарата Службы в пределах установленных Правительством Российской Федерации фонда оплаты труда и численности работников, смету расходов на содержание центрального аппарата Службы в пределах утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете;
- 9.6. утверждает численность и фонд оплаты труда работников территориальных органов Службы в пределах показателей, установленных Правительством Российской Федерации, а также смету расходов на их содержание в пределах утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете;
- 9.7. на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации издает приказы по вопросам, отнесенным к компетенции Службы.
- 10. Финансирование расходов на содержание центрального аппарата и территориальных органов Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.
- 11. Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и со своим наименованием, иные печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- 12. Место нахождения Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития - г. Москва.

## Приложение 3

### **Постановление Правительства РФ от 30 июня 2004 г. N 325 "Об утверждении Положения о Федеральном агентстве по здравоохранению и социальному развитию"**

Правительство Российской Федерации постановляет:

1. Утвердить прилагаемое Положение о Федеральном агентстве по здравоохранению и социальному развитию.
2. Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации внести до 1 января 2005 г. проекты нормативных правовых актов по созданию единой информационной системы в сфере здравоохранения и социального развития.
3. Установить, что до принятия соответствующего нормативного акта Правительства Российской Федерации Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию осуществляет деятельность по формированию единой информационной системы в сфере здравоохранения и социального развития.

Председатель Правительства  
Российской Федерации М. Фрадков

#### **Положение о Федеральном агентстве по здравоохранению и социальному развитию (утв. постановлением Правительства РФ от 30 июня 2004 г. N 325)**

##### **I. Общие положения**

1. *Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере здравоохранения и социального развития, включая оказание медицинской помощи, предоставление услуг в области курортного дела, организацию судебно-медицинских и судебно-психиатрических экспертиз, оказание протезно-ортопедической помощи, реабилитацию инвалидов, организацию предоставления социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации для социально незащищенных категорий граждан, социальное обслуживание населения, проведение медико-социальной экспертизы, донорство крови, трансплантацию органов и тканей человека.*
2. *Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию находится в ведении Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации.*
3. *Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, актами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации, а также настоящим Положением.*
4. *Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию осуществляет свою деятельность непосредственно или через свои территориальные органы, а также через подведомственные организации во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.*



## **II. Полномочия**

5. Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

5.1. проводит в установленном порядке конкурсы и заключает государственные контракты на размещение заказов на поставку товаров, оказание услуг, выполнение работ, включая научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы для государственных нужд в установленной сфере деятельности, в том числе для обеспечения нужд Агентства;

5.2. осуществляет в порядке и пределах, определенных федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, полномочия собственника в отношении федерального имущества, необходимого для обеспечения исполнения функций федеральных органов государственной власти в установленной пунктом 1 настоящего Положения сфере деятельности, в том числе имущества, переданного федеральным государственным унитарным предприятиям, федеральным государственным учреждениям и казенным предприятиям, подведомственным Агентству;

5.3. организует:

5.3.1. направление граждан Российской Федерации в установленном порядке на лечение за границей;

5.3.2. деятельность:

5.3.2.1. государственной службы медико-социальной экспертизы, государственной службы реабилитации инвалидов и государственной службы реабилитационной индустрии;

5.3.2.2. Всероссийского центра медицины катастроф;

5.3.2.3. по профессиональной переподготовке, повышению квалификации медицинских, санитарно-эпидемиологических и фармацевтических работников, работников сферы социального развития и курортного дела, а также отдельных категорий работников по вопросам охраны труда;

5.3.2.4. по установлению причинной связи заболевания, инвалидности или смерти с воздействием радиации;

5.3.2.5. по установлению связи заболевания с профессией;

5.3.2.6. по возмещению вреда, причиненного здоровью граждан, пострадавших вследствие радиационных аварий и катастроф;

5.4. осуществляет:

5.4.1. организационно-техническое обеспечение деятельности по вопросам международной гуманитарной помощи;

5.4.2. издание государственной фармакопеи;

5.4.3. распределение в установленном порядке в отношении организаций, подведомственных Агентству, квоты на этиловый спирт, головную фракцию этилового спирта и спирт денатурированный;

5.5. осуществляет экономический анализ деятельности подведомственных федеральных государственных унитарных предприятий и утверждает экономические показатели их деятельности, проводит в подведомственных организациях проверки финансово-хозяйственной деятельности и использования имущественного комплекса;

5.6. осуществляет функции государственного заказчика федеральных целевых, научно-технических и инновационных программ и проектов в сфере деятельности Агентства;

5.7. взаимодействует в установленном порядке с органами государственной власти иностранных государств и международными организациями в установленной сфере деятельности;

5.8. осуществляет прием граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение устных и письменных обращений граждан, принятие по ним решений и направление заявителям ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок;

5.9. обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную тайну;

5.10. обеспечивает формирование мобилизационных запасов и резервов в установленном порядке, а также мобилизационную подготовку центрального аппарата Агентства, контроль и координацию деятельности находящихся в его ведении организаций по мобилизационной подготовке;

5.11. организует профессиональную подготовку работников центрального аппарата Агентства, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;

5.12. осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в процессе деятельности Агентства;

5.13. организует конгрессы, конференции, семинары, выставки и другие мероприятия в установленной сфере деятельности Агентства;

5.14. осуществляет функции главного распорядителя и получателя средств федерального бюджета в части средств, предусмотренных на содержание Агентства и реализацию возложенных на Агентство функций;

5.15. осуществляет иные функции по управлению государственным имуществом и оказанию государственных услуг в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.

6. Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию с целью реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:

6.1. давать юридическим и физическим лицам разъяснения по вопросам, отнесенным к установленной сфере деятельности Агентства;

6.2. привлекать для проработки вопросов, отнесенных к установленной сфере деятельности Агентства, научные и иные организации, ученых и специалистов;

6.3. создавать совещательные и экспертные органы (советы, комиссии, группы, коллегии) в установленной сфере деятельности;

6.4. осуществлять контроль за деятельностью территориальных органов Агентства и подведомственных организаций;

6.5. запрашивать в установленном порядке сведения, необходимые для принятия решений по вопросам, входящим в компетенцию Агентства.

7. Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию не вправе осуществлять нормативно-правовое регулирование в установленной сфере деятельности и функции по контролю и надзору, кроме случаев, установленных указами Президента Российской Федерации или постановлениями Правительства Российской Федерации.

Установленные абзацем первым настоящего пункта ограничения полномочий Агентства не распространяются на полномочия руководителя Агентства по решению кадровых вопросов и вопросов организации деятельности Агентства, а также контролю деятельности в возглавляемом им Агентстве (его структурных подразделениях).

### **III. Организация деятельности**

8. Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Российской Федерации по представлению Министра здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Руководитель Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Агентство функций.

Руководитель Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Министром здравоохранения и социального развития Российской Федерации по представлению руководителя Агентства.

Количество заместителей руководителя Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию устанавливается Правительством Российской Федерации.

9. Руководитель Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию:

9.1. распределяет обязанности между своими заместителями;

9.2. представляет Министру здравоохранения и социального развития Российской Федерации:

9.2.1. проект положения об Агентстве;

9.2.2. предложения о предельной численности и фонде оплаты труда работников центрального аппарата Агентства и его территориальных органов;

9.2.3. предложения о назначении на должность и освобождении от должности заместителей руководителя Агентства;

9.2.4. проект ежегодного плана и прогнозные показатели деятельности Агентства, а также отчет об их исполнении;

9.2.5. предложения о назначении на должность и освобождении от должности руководителей территориальных органов Агентства;

9.2.6. проекты положений о территориальных органах Агентства;

9.2.7. предложения по формированию федерального бюджета и финансированию Агентства и его территориальных органов;

9.3. утверждает положения о структурных подразделениях Агентства;

9.4. в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности работников центрального аппарата Агентства и заместителей руководителей территориальных органов;

9.5. решает в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной службе вопросы, связанные с прохождением федеральной государственной службы в Агентстве;

9.6. утверждает структуру и штатное расписание центрального аппарата Агентства в пределах установленных Правительством Российской Федерации фонда оплаты труда и численности работников, смету расходов на содержание центрального аппарата Агентства в пределах утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете;

9.7. утверждает численность и фонд оплаты труда работников территориальных органов Агентства в пределах показателей, установленных Правительством Российской Федерации, а также смету расходов на их содержание в пределах утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете;

9.8. в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности руководителей подведомственных учреждений и иных организаций, заключает, изменяет, расторгает с ними трудовые договоры;

9.9. на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации в пределах своей компетенции издает приказы по вопросам, отнесенным к сфере деятельности Агентства, а также по вопросам организации внутренней работы Агентства.

10. Финансирование расходов на содержание Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.

11. Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и со своим наименованием, иные печати, штампы и бланки установленного образца, счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.

12. Место нахождения Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию - г. Москва.