

О. Б. ИСТОМИНА

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



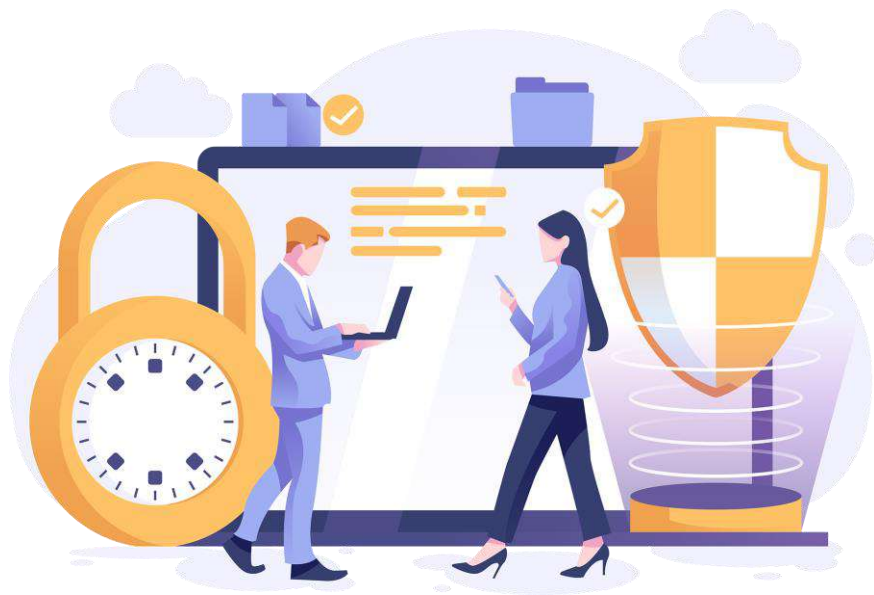
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Иркутский государственный университет»
Педагогический институт
Кафедра социально-экономических дисциплин

О. Б. ИСТОМИНА

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Иркутск, 2023

УДК 316(075.8)

ББК 60.54

И89

*Рекомендовано к печати Учебно-методическим советом
Педагогического института Иркутского государственного университета*

Рецензенты:

Гайдай М. К., доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социально-экономических дисциплин педагогического института ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет»;

Герасимова Ю. Р., кандидат социологических наук, доцент кафедры юриспруденции ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет»

И89 Истомина О. Б. Социология управления: учебно-методическое пособие / О. Б. Истомина. – Электрон. текст. Дан (6,5 Мб). – Иркутск: Аспринт, 2023. – 71 с. – 1 электрон. опт. диск (CD-R) – Систем. требования: PC, Intel 1 ГГц, 512 Мб RAM, 6,5 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше, ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана. **ISBN 978-5-6049593-8-1**

Электронное учебное издание

В учебно-методическом пособии представлены информационно-справочные материалы для учебной подготовки и самостоятельной работы студентов по дисциплинам «Социология», «Социология управления», «Проектирование программы развития образовательной организации», «Методы принятия управленческих решений», «Менеджмент в образовании».

Пособие адресовано обучающимся направлений подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)», 44.04.01 «Педагогическое образование». Материалы пособия могут быть интересны студентам, преподавателям, работникам образования и административно-управленческой системы, всем, кто интересуется вопросами социологии управления.

ISBN 978-5-6049593-8-1

УДК 316(075.8)

ББК 60.54

© О. Б. Истомина, 2023

© Иркутский государственный университет, 2023

СОДЕРЖАНИЕ:

| | |
|---|----|
| Предисловие..... | 4 |
| Требования к результатам освоения дисциплины..... | 7 |
| Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины..... | 14 |
| Справочные материалы..... | 17 |
| Управление как вид деятельности..... | 17 |
| Элементы управленческого процесса..... | 20 |
| Принципы управления..... | 25 |
| Эффективность управления..... | 27 |
| Планирование как функция управления..... | 31 |
| Социальное прогнозирование..... | 33 |
| Социальное проектирование..... | 38 |
| Мотивация и контроль..... | 41 |
| Функции контроля..... | 42 |
| Социальный контроль и эффективность управления..... | 44 |
| Делегирование полномочий: препятствия со стороны ру- ководителя и со стороны подчиненного..... | 47 |
| Кадровый резерв..... | 56 |
| Оценочные материалы для текущего контроля успевае- мости и промежуточной аттестации..... | 62 |
| Тренировочный тест..... | 66 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Социология (от лат. *societas* – общественный + др.-греч. *λόγος* – наука) – это наука об обществе, системах, составляющих его, о закономерностях его функционирования и развития, о социальных институтах и общностях. Социология – наука о закономерностях становления, функционирования и развития социальных отношений.

Социология управления – это отрасль социологического знания, изучающая закономерности функционирования социальных отношений, возникающих в процессе управления, а также становление и функционирование самой системы управления, сложившейся в обществе на основе его культурно-исторических традиций и особенностей.

Управление или руководство, администрирование, командование, менеджмент – воздействие на участников процесса с целью улучшения характеристик процесса и достижения результата, зачастую предполагает осуществление прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов целостного представления о специфике социологического подхода в общей теории управления, а также навыков принятия управленческих решений на основе социологических знаний. Изучение данной дисциплины необходимо для формирования у студентов комплексного видения управленческих проблем, имеющих социальный характер, их решения посредством применения социологического инструментария; выработки компетенций необходимых для разработки социально значимых проектов.

Задачи дисциплины:

- изучить основные этапы становления социологических концепций управления;
- рассмотреть структуру управленческого процесса;
- проанализировать ценности и мотивы личности в системе управления;

- изучить основные принципы социального прогнозирования и проектирования;
- раскрыть специфику управленческой деятельности в системе образования;
- проанализировать сущность, понятие и функции социального контроля как механизма поддержания социального порядка;
- освоить формы и методы принятия управленческих решений;
- углубить знания студентов и развить их умения научно анализировать социально-значимые проблемы и управленческие процессы;
- развить способности поиска нестандартных решений.

В результате изучения учебной дисциплины «Социология управления» студент должен **знать**:

- базовый понятийный аппарат социологии управления;
- содержание информационно-аналитического обеспечения управленческого процесса;
- специфику социального управления на федеральном и региональном уровнях организации общества;
- закономерности, стратегии и принципы управления коллективом образовательной организации;
- роль и значение социального прогнозирования и социального проектирования в управленческом процессе;
- основные теоретические подходы и научные школы социологии управления;
- технологии проектирования комфортной образовательной среды;

уметь:

- применять методы социального управления;
- аргументировано оценивать эффективность управленческой деятельности;
- применять методы социального планирования, проектирования и программирования;
- применять научные основы управления персоналом для поиска и отбора работников в соответствии со стратегическими целями образовательной организации;

- применять теоретические знания при исследовании социально-образовательных практик;
- выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в образовательной организации;

Владеть:

- навыками работы в команде;
- навыками аргументации результатов исследовательского проекта;
- навыками мониторинга промежуточных и итоговых результатов проектной деятельности;
- навыками апробации результатов исследования;
- навыками организации командной работы;
- стратегиями сотрудничества;
- навыками делегирования полномочий;
- навыками целеполагания;
- технологиями менеджмента по проектированию комфортной образовательной среды;
- навыками результативного социального взаимодействия.

Учебно-методическое пособие призвано помочь в получении знаний социологического характера и ориентировать при самостоятельной работе студента. В пособии приведены справочные и методические материалы для самостоятельного анализа, контрольно-измерительные материалы, список рекомендованной литературы.

Мы надеемся, что данное пособие поможет Вам познакомиться с новой дисциплиной, изучить сложный, многоплановый, но вместе с тем, интересный материал, получить знания, необходимые для успешного профессионального становления и развития управленческой культуры.

Желаем успехов в освоении социологии управления!

ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

| Компетенция | Индикаторы компетенций | Результаты обучения |
|--|---|--|
| <p>УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p> | <p>ИДК_{УК2.2} организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами</p> | <p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - базовый понятийный аппарат социологии управления; - содержание информационно-аналитического обеспечения управленческого процесса; <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - применять методы социального управления; - аргументировано оценивать эффективность управленческой деятельности; <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками работы в команде; - навыками аргументации результатов исследовательского проекта; |
| | <p>ИДК_{УК2.3} осуществляет мониторинг хода реализации проекта (исследования), вносит дополнительные изменения (при необходимости) в план и предлагает возможные</p> | <p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - специфику социального управления на федеральном и региональном уровнях организации общества; <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - применять методы социального планирования, проектирования и про- |

| | | |
|---|---|---|
| | пути (алгоритмы) внедрения в практику результатов проекта | граммирования; <i>владеть:</i> - навыками мониторинга промежуточных и итоговых результатов проектной деятельности; - навыками апробации результатов исследования; |
| УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | ИДК _{УК3.1} вырабатывает стратегию сотрудничества и, на ее основе, организует отбор членов команды для достижения поставленной цели | <i>знать:</i> - закономерности, стратегии и принципы управления коллективом образовательной организации; <i>уметь:</i> - применять научные основы управления персоналом для поиска и отбора работников в соответствии со стратегическими целями образовательной организации; <i>владеть:</i> - навыками организации командной работы; - стратегиями сотрудничества; |
| | ИДК _{УК3.3} планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды | <i>знать:</i> - роль и значение социального прогнозирования и социального проектирования в управленческом процессе; <i>уметь:</i> - применять теоретические знания при исследовании социально-образовательных прак- |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>тик;</p> <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками делегирования полномочий; - навыками целеполагания; |
| <p>ПК-1</p> <p>Способен осуществлять методическое и организационно-педагогическое обеспечение реализации образовательной деятельности, обеспечить административную поддержку взаимодействия педагогов с родителями (законными представителями) обучающихся</p> | <p>ИДК ПК1.2:</p> <p>выбирает и использует технологии менеджмента по проектированию комфортной образовательной среды, основанной на результативном взаимодействии всех участников образовательного процесса</p> | <p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - основные теоретические подходы и научные школы социологии управления; - технологии проектирования комфортной образовательной среды; <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлять проблемы и оценивать результативность управленческого труда в образовательной организации; <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - технологиями менеджмента по проектированию комфортной образовательной среды; - навыками результативного социального взаимодействия. |

СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

| Вид учебной работы | Всего часов в 4 семестре |
|--|---------------------------------|
| Аудиторные занятия (всего) | 24 |
| В том числе: Лекции / Электронные лекции | 4/4 |
| Практические занятия / Электронные практические занятия | 18/18 |
| Консультации | 1 |
| Самостоятельная работа в том числе внеаудиторная СР, КСР | 67 |
| Вид промежуточной аттестации | экзамен |
| Контроль | 49 |
| Контактная работа (всего) | 28 |
| Общая трудоемкость | 144 |
| зачетные единицы | 4 |

Раздел I. Введение в дисциплину

Тема 1. Социология управления в системе социологического знания

Объекты и субъекты социологии управления. Дискуссия о предмете социологии управления. Структура и функции социологии управления. Соотношение предмета социологии управления с другими дисциплинами: социологией организации, государственным управлением, политологией, экономической социологией. Понятийно-категориальный аппарат социологии управления как результат ее междисциплинарного развития. Основные задачи курса. Управление как вид социальной деятельности. Управление и руководство. Индивидуальное управление и управление группой. Управленческая система, институт управления. Цикл смены управленческой системы.

Тема 2. Социальная природа управления

Авторитарная и демократическая формы управления. Структура и уровни управления предпринимательской формой. Понятие адюкратии. Элементы открытой системы. Социальные методы управления. Модели социального партнерства: согласительная, плюралистическая, договорная. Понятие гуманитарной технологии. Рост квалификации.

Раздел 2. Основы управленческого процесса

Тема 3. Структура и участники управленческого процесса

Природа и специфические признаки социальных групп. Основные особенности групповой деятельности. Групповая динамика. Групповые роли. Виды групп: условные и реальные, большие и малые, первичные и вторичные, формальные и неформальные, референтные группы. Руководство как разновидность власти. Понятие власти и авторитета. Структура власти (компоненты и ресурсы власти). Основания и виды власти. Централизация, децентрализация, делегирование власти. Роль и функции руководителя. Стили руководства. Оценка эффективности демократического, авторитарного и попустительского стилей. Решетка стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона.

Тема 4. Ценности и мотивы личности в системе управления

Сущность мотивации как функция управления. Понятие мотивации и мотива. Основные элементы механизма мотивации. Потребности, интересы, ценности. Стимул и установка. Основные теории мотивации. Классические мотивационные теории (тейлоризм, школа «человеческих отношений»). Теория «ХУ» Макгрегора. Теория «Z» Оучи. Содержательные (внутриличностные) теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Мотивационные потребности в исследованиях Д.

Мак Клееланда. Теория двух факторов Ф. Херцберга. Процессуальные мотивационные теории. Теория «ожиданий» В. Врума. Теория справедливости. Комплексная модель мотивации Лоулера-Портера. Многоаспектность мотивации.

Тема 5. Управляемость организаций

Социальная организация как социальная система. Понятие социальной управляемости. Границы управляемости. Основные расхождения между формальной и действительной структурами социальных отношений. Составляющие управляемости организаций: надежность информации, несовпадение ролей, трудности исполнения, резервы управляемости. Оценка критериев осуществимости управленческих решений. Диапазон руководства, основные определяющие факторы, влияющие на диапазон руководства. Определение максимально возможного числа отношений между членами организации по принципу В. Грайкунаса.

Тема 6. Модели социального управления

Управление. Основные слагаемые социального управления. Три модели социального управления: субординация, реординация, координация. Основные характеристики формальных, внеформальных и неформальных организаций. Обзор различных подходов к понятию социология управления организацией. Основные системообразующие качества социальной системы. Понятие и виды социотехнических систем. Управление людьми и техникой. Особенности и недостатки социального управления организациями. Отличие социального от технического. Основные типы социального управления. Понятие и механизм централизованного управления. Краткая характеристика способов управляющего воздействия на коллектив.

Тема 7. Управление человеческими ресурсами

Концепция управления человеческими ресурсами. Механистический, органический и гуманистический подходы к управлению человеческими ресурсами. Технология управления человеческими ресурсами. Организация найма в организации. Процесс отбора человеческих ресурсов. Расстановка персонала. Нормативно-правовое оформление найма. Управление трудовой адаптацией. Обучение персонала. Оценка и аттестация персонала. Планирование деловой карьеры. Высвобождение персонала. Мотивация к труду и основы формирования оплаты труда. Управление оплатой труда.

Тема 8. Социальный контроль как функция социального управления

Социальный контроль как механизм поддержания социального порядка. Власть и социальный контроль. Социальный контроль: сущность, понятие и функции. Социальные нормы и социальные санкции как формы социального контроля. Шкала социальных норм. Конформизм и девиация. Типология санкций. Институты социального контроля. Агенты формального и неформального контроля. Методы социального контроля.

Тема 9. Управление знаниями

Управление знаниями: сущность и понятие. Информационное общество: необходимость управления знаниями. Изменение парадигмы управления людьми как носителями знаний: появление новых типов работников в экономике знаний. Понятие и виды интеллектуальной собственности. Управление интеллектуальной собственностью. Возникновение и развитие рынка интеллектуальной собственности. Интеллектуальный и социальный капитал. Интеллектуальный капитал как часть нематериальных активов компании. Оценки нематериальных активов. Формы передачи технической защиты интеллектуальной собственности. Основные типы инноваций и инновационных стратегий. Управление знаниями и инновациями.

Тема 10. Социальное прогнозирование и социальное проектирование: принципы, методы, этапы

Роль и значение социального прогнозирования в управленческом процессе. Сущность и специфика социального прогнозирования. Поисковое и нормативное прогнозирование. Классификация социальных прогнозов. Принципы прогнозирования (объективности, альтернативности, комплексности, системности, релевантности, непрерывности, верификации). Качественные методы прогнозирования (экспертные оценки, Дельфийский метод, «дерево целей», метод сценариев и т.д.) Количественные методы прогнозирования. Эффективность социального прогнозирования. Социальное проектирование как управленческая деятельность. Виды социального проектирования. Принципы и методы проектирования. Ограничения в практике проектной деятельности.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная литература:

1. Бобков А. И. Социология [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. И. Бобков. ЭВК. – Иркутск: Оттиск, 2013. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.
2. Кравченко А. И. Социология [Электронный ресурс]: учеб. для студ. вузов / А. И. Кравченко. – ЭВК. – М.: Юрайт, 2011. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.
3. Клементьев Д. С. Социология управления [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студ. вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во МГУ, 2008. – 241 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.

б) дополнительная литература:

1. Сорокина Л. Я. Основы социологии [Электронный ресурс]: учеб.-метод. пособие / Л. Я. Сорокина. – ЭВК. – Иркутск: Оттиск, 2013. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.

2. Фомичева И. Д. Социология СМИ [Электронный ресурс] / И. Д. Фомичева. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 360 с. – Режим доступа: ЭБС «Айбукс». – Неогранич. доступ.

в) список авторских методических разработок

1. Истомина О. Б. Социология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / О. Б. Истомина, Е. О. Томских, Н. Н. Штыков. – Электрон. текст. Дан (2,5 Мб). – Иркутск: Издательство «Аспринт», 2020. – 150 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.
2. Истомина О. Б. Профессиональная ориентация и социальное партнёрство как факторы развития современного рынка труда / О. Б. Истомина, Е. В. Червинская, А. В. Андроненко / науч. ред. М. И. Добрынина. – Иркутск: Издательство «Иркут», 2020. – 112 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.
3. Истомина О. Б. Профессиональное самоопределение как фактор регуляции трудовых отношений в современном российском регионе: монография / науч. ред. М. К. Гайдай. – Иркутск: Издательство «Иркут», 2021. – 89 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.
4. Истомина О. Б. Общество как социальная система [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. Б. Истомина, М. К. Гайдай. – Электрон. текст. дан (2,5 Мб). – Иркутск: Аспринт, 2021. – 120 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.
5. Истомина О. Б. Решение профессиональных задач [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / сост. О. Б. Истомина, Е. О. Томских. – Электрон. текст. Дан (2 Мб). – Иркутск: Издательство «Аспринт», 2021. – 94 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.
6. Истомина О. Б. Проектирование программы развития образовательной организации [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / О. Б. Истомина, М. К. Гайдай. – Иркутск: Издательство «Аспринт», 2022. – 90 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.

7. Истомина О. Б. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Сост.: О. Б. Истомина. – Иркутск: Издательство «Аспринт», 2022. – 87 с. – Режим доступа: ЭЧЗ «Библиотех». – Неогранич. доступ.

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Для обучающихся обеспечен доступ к следующим профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам:

1. ЭБС «Библиотех» (электронные версии книг, учебной и учебно-методической литературы по всем отраслям знаний) – Режим доступа: <http://isu.bibliotech.ru/>;
2. ЭБС «Издательство «Лань» (электронные версии книг и периодических изданий по всем отраслям знаний) – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>;
3. Национальный цифровой ресурс «РУКОНТ» (межотраслевая научная библиотека, содержащая оцифрованные книги, периодические издания и отдельные статьи по всем отраслям знаний) – Режим доступа: <http://rucont.ru>;
4. ЭБС «Айбукс» (учебники и учебные пособия для высшего образования) – Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

УПРАВЛЕНИЕ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управление, как чрезвычайно разнообразный вид деятельности, имеет различные определения:

- управление – это элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы цели деятельности (энциклопедический словарь);
- управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу (Питер Друкер);
- управление есть перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные (Стаффорд Бир);
- управление – это соединение искусства и науки, которое необходимо для организации деятельности людей таким образом, чтобы обеспечивалось наилучшее использование всех наличных ресурсов для достижения намеченных целей;
- управление – это искусство заставить события свершиться (Б. Твисс).

Роль управления в мире чрезвычайно велика. С его помощью приводится в движение все человечество и огромные массы разнообразных ресурсов. При этом значительная часть населения занята непосредственно в сфере управления (государственного, муниципального, территориального, отраслевого, самостоятельными предприятиями и организациями и т. д.). Именно управление определяет уровень жизни населения в любой стране. «Нет бедных стран – есть страны, плохо управляемые» (П. Друкер).

Процесс управления – это, по существу, борьба с неупорядоченностью, борьба за упорядоченность. В естественных условиях, в системе, предоставленной самой себе, возрастает энтропия (неопределенность поведения), т. е. система стремится к беспо-

ряду. Противостоять нарастанию беспорядка могут только процессы управления.

Управление выделилось в самостоятельный вид деятельности в ходе разделения труда, его кооперации и увеличения масштабов производства.

Становление управления как науки связано с тремя важными событиями:

- *с ростом крупных корпораций*: огромным промышленным организациям, которые возникли в конце XIX в., требовались новые модели управления;
- *с разделением между владением и управлением*: с концентрацией капитала к собственникам пришло осознание необходимости профессионального управления собственностью. Частная собственность на обычные акции провела разделительную линию между инвесторами и теми, кто осуществляет повседневное управление предприятиями. Профессиональные управляющие, которые независимы от собственности на капитал фирмы или имеют небольшую их долю, являются лишь наемными работниками;
- *с развитием новых теорий*: по мере того, как практика и теория управления становятся предметом исследования, создается огромная масса знаний, которая может быть передана другим.

Соотношение понятий «управление» и «менеджмент»

Термин «управление» относится ко всем объектам, процессам, системам. Понятие «менеджмент» относится к социально-экономическим, производственно-хозяйственным системам. Менеджмент – это профессионально осуществляемая деятельность по управлению организацией.

В теории управления производственно-хозяйственными и социально-экономическими системами, рассматривается **три уровня**:

- *макроуровень* – управление народным хозяйством государства;
- *мезоуровень* – управление отраслями, регионами;
- *микроуровень* – уровень отдельных предприятий и организаций.

Менеджмент, как правило, рассматривает микроуровень, который имеет высшее звено управления (президент, вице-президент), среднее звено (управление отдельными производствами, цехами, отделами), низовое звено, осуществляющее в основном контроль за выполнением производственных заданий (операционный управляющий). От обычного управления организацией менеджмент отличается тем, что предполагает высокую степень свободы руководителей и подчиненных в условиях неопределенности ситуаций.

Термин «менеджмент» в научной литературе трактуется достаточно широко как:

- *интеграционный процесс*, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими через постановку целей и разработку способов их достижения;

- *функции управления* – планирование, организация и координация, контроль и регулирование, мотивация, осуществление которых обеспечивает эффективное функционирование организации;

- *искусство*, т. е. умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение людей, работающих в организации и имеющих свои индивидуальные особенности, характеры, способности;

- *орган или аппарат управления* – группа лиц, ответственных за изучение, анализ и формирование решений и иницилирующих соответствующие действия в интересах организации;

- *наука*, т. е. самостоятельная область знаний, имеющая свой предмет исследования, свои специфические проблемы, методы и способы их решения. Эта наука имеет свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления. С информационной точки зрения, менеджмент – систематизированная совокупность теоретических и практических знаний, в которой обобщен опыт лучших предприятий мира и операционализированы данные, полученные специальными науками (социологией организаций, микро-

экономикой и т.д.), а также такими дисциплинами, как информатика, исследование операций, кибернетика и т.д.

В Оксфордском словаре английского языка, менеджмент определяется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица. Известно определение менеджмента как типа управления, в наибольшей степени отвечающего потребностям и условиям рыночной экономики.

Основными признаками, присущими управлению в целом, являются целенаправленность и воздействие на объект.

Исходным пунктом управления является постановка цели. Цель – желаемое состояние объекта управления и его параметров, это будущее состояние, которое должно быть достигнуто. Целью может быть и определенная траектория развития, которой должен следовать объект управления.

Воздействие на систему – это комплекс мер, позволяющий изменить характер ее деятельности и перевести ее в новое состояние. Формы воздействия могут быть различными: ввод в действие различных ресурсов (капитальных вложений, дополнительного контингента трудящихся, дополнительного оборудования), разработка и выполнение проектов, отдача приказов, обучение персонала и т. д.

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов, т. е. целенаправленных решений и действий, осуществляемых руководителями в определенной последовательности и комбинации.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов:

- 1) получение и анализ информации;
- 2) выработка и принятие решений;
- 3) организация их выполнения;
- 4) контроль, оценка полученных результатов, внесение корректировок в ход дальнейшей работы;

5) вознаграждение или наказание исполнителей.

Эти процессы развиваются и совершенствуются вместе с организацией. Они бывают первичными и производными; одноступенчатыми и многоступенчатыми; скоротечными и продолжительными; полными и неполными; регулярными и нерегулярными; своевременными и запаздывающими и т. п. Управленческие процессы содержат как жесткие (формальные) элементы, например правила, процедуры, официальные полномочия, так и мягкие, такие, как стиль руководства, организационные ценности и проч.

Особенности управленческих процессов определяются как объективными (характер и сфера деятельности организации или подразделения, их структура и проч.), так и субъективными (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т. п.) факторами. В совокупности такие процессы образуют *цикл*, состоящий из взаимосвязанных фаз: принятие решения (определение цели и программы действий); исполнение (воздействие на элементы организации); сбор, обработка, анализ и контроль информации, необходимая корректировка (обратная связь).

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение *управленческой ситуации*, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на предприятие. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате

обработки она превращается в *управленческое решение*, служащее основой осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться, что приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления.

В то же время решения формируют так называемый *организационный порядок*, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, — от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства размножения документов (принтеры и проч.); средства их оформления (штемпели, резак, дырокол); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.

Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений.

Он относится к категории *труда умственного*, осуществляемого в *виде нервно-психических усилий*, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений — организационных, экономических, технических. В зависимости от сложности и характера задач он выполняется руководителями и специалистами.

Административный труд является уделом в основном руководителей. Он связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде

принятых решений до исполнителей), инструктирование, контроль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

Важнейшим моментом административного труда является целевое управляющее воздействие.

По типу оно может быть приказом, рекомендацией, советом, порицанием, похвалой и проч.

По форме воздействие бывает непосредственным или опосредованным, явным или неявным, мягким или жестким.

По способу передачи воздействия подразделяются на официальные и неофициальные.

Неофициальное воздействие дополняет официальное. Сегодня оно считается более предпочтительным и многие ситуации разрешаются только на его основе.

В целом управленческий труд является *сложным*, что обусловлено несколькими обстоятельствами.

Во-первых, масштабами, количеством и многогранностью решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях неопределенности, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции.

Наконец, в-третьих, необходимостью оперативно самостоятельно действовать, брать на себя риск и нести ответственность за последствия.

Управленческий труд состоит из отдельных *работ*, объектом которых являются носители информации (чаще всего документы).

Управленческие работы классифицируются по следующим основаниям:

- *по целевому назначению* (предвидение, активизация, контроль и проч.);

- по *временному горизонту* (перспективные, тактические, оперативные);
- по *этапам* (целеполагание, анализ ситуации, выявление проблемы, поиск решения);
- по *направленности* (на решение внутренних или внешних проблем);
- по *сферам* (экономическая, социальная, технологическая);
- по *объектам* (производство, финансы и проч.);
- по формам и методам осуществления;
- по *организационной роли* (дифференцирующие и интегрирующие);
- по *характеру преобразования информации* (стереотипные, выполняемые по алгоритму, творческие);
- по *содержанию*:
 - коммуникационные (ведение переговоров, прием посетителей, обход организации, выезд в командировки);
 - распорядительные и координационные (доведение до исполнителей принятых решений, постановка задач, инструктирование);
 - контрольно-оценочные (проверка своевременности и качества выполнения заданий);
 - аналитико-конструктивные (изучение информации и подготовка решений);
 - информационно-технические (сбор, первичная обработка, хранение, выдача сведений) и т. д.

Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс *управленческих операций* (часть процесса, в рамках которого информация подвергается однократному изменению или перемещению). Таких операций может быть до 1000, а каждая из них содержать до 20-30 элементов.

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические.

Творческие являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений.

Логические операции выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и в отличие от

первых регламентируются специальными документами. Они проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки.

Технические операции (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название *управленческой процедуры*. Процедура должна отражать цель работы, производственные и информационные потоки, используемые и разрабатываемые документы, порядок их прохождения, содержание; быть минимально сложной и трудоемкой.

Управленческие процедуры способствуют:

- рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- равномерной загрузке, согласованности и единству действий персонала;
- принятию решений там, где это наиболее целесообразно;
- экономии времени;
- ограничению вмешательства вышестоящих руководителей.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

Принципы управления – это руководящие начала всякого управленческого воздействия. Поскольку эти принципы базируются на законах, то они объективны, а так как формируются людьми, то субъективны. Объективность и закономерность принципов управления определяют их исторический характер. Субъективный характер принципов проявляется в их взаимосвязи со временем. Пример тому - деление принципов на нерыночные (административные) и рыночные.

К общим принципам управления относятся:

1. *Принцип эффективности*, определяющий получение прибыли в качестве основной внутренней цели организации.

2. *Принцип социальной ответственности* – свидетельствует, что получение прибыли является внутренним делом организации, существует цель более высокого порядка – выживание организации в долгосрочном периоде. Долговременное выживание зависит не только от прибыльности; она включает возможности удовлетворения насущных потребностей общества, справедливое отношение к работникам, безопасность, качество продукции и услуг, культуру и этику.

3. *Принцип ориентации на потребителя или маркетинг* – показывает, что производить нужно только то, что можно продать, а не наоборот.

4. *Принцип системности* – включает в совокупность все звенья управления как единого целого с учетом его структуры, взаимоотношений, взаимодействий составных частей, выявления роли и места каждого в процессе управления.

К частным принципам управления относятся:

1. *Принцип сочетания* единоначалия и коллективности.
2. *Принцип необходимого разнообразия* управляющей системы, т.е. управляющая система (субъект управления) должна быть не менее сложной, разнообразной, чем объект управления.
3. *Принцип иерархичности*, т.е., если центр не в состоянии переработать всю информацию, поступающую с объекта управления, то создаются промежуточные центры.
4. *Принцип внешнего дополнения управляющей системы*, когда неполнота знаний о поведении субъекта управления компенсируется использованием вероятностных моделей, оценкой экспертов и т. д.
5. *Принцип регламентации и инициативы* – сочетание чётко установленного порядка, стереотипных решений и использования интеллектуального потенциала персонала для поиска нестандартных творческих решений.
6. *Принцип стабильности и гибкости* — сочетание преимуществ устойчивых, хорошо отлаженных, повторяющихся процессов управления с возможностью их гибкой перестройки для адаптации к изменяющимся условиям функционирования объекта управления. Эффективной формой реализации этого прин-

ципа является создание временных коллективов для решения задач по комплексным целевым программам в сочетании с постоянными структурными подразделениями системы управления.

7. *Принцип рациональности* — минимизация уровней и звеньев управления, что обеспечивает упрощение структуры, сокращает объем требуемой документации, делает более эффективным взаимодействие структурных подразделений, то есть обеспечивает переход к иерархическим плоским структурам, состоящим из организационно и экономически обособленных звеньев на одном уровне.

8. *Принципы специализации и универсализации* обеспечивают сочетание преимуществ этих направлений в целях оптимизации границ деятельности каждого звена управления.

9. *Принцип автоматизации* процесса управления способствует достижению органической связи между организацией и техникой управления на основе комплексного централизованного обеспечения всех подразделений предприятия необходимой информацией и средствами ее использования на местах для принятия решения. Этот принцип обеспечивает реальное сокращение численности работников и упрощение системы управления.

Кроме указанных, большое значение имеют принципы централизации и децентрализации управления; интеграции целевого, отраслевого и регионального управления; сочетания прав и ответственности; единства распоряжения.

Организация может разработать свои принципы управления, которыми будет руководствоваться в работе. Такие принципы являются основой деятельности фирмы и редко корректируются.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Если управленческая *деятельность* полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она счита-

ется *эффективной*. В первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором – о внутренней.

Внешняя эффективность иначе называется *выгодностью*, а внутренняя – *экономичностью*, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным (например, победа в войне).

Эффективность управления можно определить в общем виде или в относительных величинах, например как соотношение цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения, или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли.

На практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т. п.).

Эффективность управления бывает тактической и стратегической, причем они противоречат друг другу. Так, ориентация руководства фирмы на получение сиюминутных выгод не оставляет ресурсов для развития ее в будущем.

Эффективность управления и его отдельных методов может быть как потенциальной, так и реальной. *Потенциальная* эффективность оценивается предварительно, *реальная* же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется *экономизацией* управленческой деятельности.

На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место ее стабилизация и даже обратный процесс.

Сама экономизация управления достигается несколькими способами:

- снижением затрат на него при тех же результатах;
- увеличением результата при меньшем росте затрат;
- увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);
- уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация управления далеко не всегда связана с увеличением выгоды, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться. Поэтому критерий выгоды принимается во внимание только при оценке достижения конкретной управленческой цели вне связи с другими задачами.

Эффективное управление *соответствует цели и стратегии организации.*

Эффективное управление должно быть *своевременным*, что требует выбора наиболее удачного момента для начала соответствующей деятельности, оптимальной последовательности отдельных этапов, исключения неоправданных перерывов и потерь времени. Важность учета этих обстоятельств в условиях постоянного усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить.

Эффективное управление сегодня невозможно без *свободы маневра*, которая предотвращает вероятность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала действий.

Эффективное управление требует формирования и поддержания в организации *высокой культуры поведения и руководства*. Сейчас культура считается фактором номер один в конкурентной борьбе.

Важнейшими условиями эффективного управления сегодня являются *использование новейших информационных и управленческих технологий*, максимальная автоматизация и компьютери-

зация деловых процессов. Они позволяют освободить человека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности.

Высокая эффективность управления обеспечивается также *профессионализмом персонала и управляющих*.

Исполнители сегодня должны быть образованными, владеть несколькими профессиями. От менеджеров требуются наличие не менее двух образований, по возможности ученая степень и звание, постоянная работа над повышением квалификации, расширением кругозора.

Значительный рост эффективности управления достигается в том случае, когда *члены организации отождествляют ее цели с собственными*, активно участвуют в разработке и принятии решений, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом.

Эффективное управление требует также формирования *надежных коммуникаций*, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат.

Наконец, эффективное управление невозможно без *заинтересованности всех участников в его результатах*. Этому способствует предоставление работникам права участия в доходах, собственности.

Сегодня наряду с эффективностью правомерно ставить вопрос и о качестве управления как способности удовлетворять потребности организации, ее партнеров и клиентов на самом высоком уровне.

Качество управления формируют:

- качество труда управленцев;
- качество организации процесса управления;
- качество организационной структуры управления (рациональность, соответствие современным требованиям);
- качество методов управления (экономичность и проч.);
- качество управленческой информации.

Пути повышения качества управления является улучшение методов обработки информации и принятия решений (ускорение разработки, совершенствование порядка доведения, контроля за их исполнением и проч.).

Высокая эффективность и качество управления позволяют предприятию достигать успеха в конкурентной борьбе.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Планирование – это процесс, результатом которого является четкая формулировка целей и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты.

Выполнение функции планирования позволяет получить ответ на три вопроса:

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

Цель планирования – определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления.

Процесс планирования включают три укрупненных этапа: прогнозирование, моделирование, программирование.

Прогнозирование – это взгляд в будущее, предвидение тенденций и возможных путей развития, определение вероятности тех или иных событий строить прогнозы всегда приходится в условиях неопределенности. Поэтому в процессе прогнозирования необходимо учитывать как можно больше информации.

Моделирование – научное описание будущего состояния социально-экономических процессов, а также средства и методы их достижения.

Программирование – это процесс перевода объекта управления из одного состояния в другое. Этот процесс осуществляется на основе разработанного алгоритма.

Планирование предполагает:

1. Определение целей и задач, стоящих перед предприятием или отделом. Цель обычно бывает одна, и ее можно разбить на несколько задач таким образом, что выполнение всех задач ав-

томатически означает достижение цели. Целей у предприятия может быть несколько, в этом случае план существенно усложняется.

2. Определение путей и средств достижения поставленных целей. Одну и ту же цель можно достичь разными способами. Поэтому необходимо рассмотреть все возможные варианты.

3. Определение сроков и последовательности реализации задач.

4. Определение количества материальных, трудовых, финансовых, информационных ресурсов, необходимых для достижения цели.

5. Определение ответственности за решение задач.

6. Выполнение плана и контроль за ним.

Тип планирования зависит от положения в организационной иерархии предприятия.

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

На среднем уровне управление занимается *тактическим планированием*, т.е. поиском и согласованием наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры — конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне. Оно называется *оперативным планированием*. Это основа основ планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей предприятия.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется генеральным или бизнес-планом функционирования предприятия.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Социальное прогнозирование, как и социальное проектирование, планирование и программирование, относится к одному из важных разделов социологии управления. Социальное управление всегда было одной из важнейших жизненных функций общества. Именно эта функция позволяла обществу выживать в различных природных, социальных и культурно-исторических условиях. В социологии это направление сравнительно недавно стало самостоятельной отраслью знания. Процесс управления социальной сферой общества органически связывается со всем комплексом воздействия на условия жизни, труда, быта, культуры людей, относящихся к различным социальным группам, национальным общностям, приобретает сегодня первостепенное значение, берется за основу осуществления сильной социальной политики.

Социальное прогнозирование – это форма предвидения, выражающаяся в целеполагании, программировании и управлении планируемым процессом явления. В свою очередь, социальное проектирование – это проектирование социальных объектов, социальных качеств, процессов и отношений. Социальное проектирование является систематическим описанием социального эксперимента, одной из форм опережающего отражения социальной действительности, содержит предложения относительно данной разработки на практике. Результатом социального проектирования выступают научно обоснованные определения вариантов планового развития новых социальных процессов и явлений. Без проведения социального проектирования невозможно оценить правильность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития.

В научной литературе **предвидение** обычно понимается в двух смыслах: а) как предсказание тех или иных явлений и событий; б) как предпочтительное знание о событиях и явлениях,

которые существуют, но не зафиксированы опытом. Ряд авторов считают, что предвидение – это абстрактная категория, охватывающая все мыслимые виды информации о будущем. Она имеет различные формы конкретизации: простое предвосхищение, или предчувствие, присущее всякому живому организму; сложное предвосхищение, или предугадывание, что присуще только человеку и выступает как вид его интеллектуальной деятельности, как размышление о будущем на основе личного опыта; конкретное научное предвидение – как логический вывод из закономерностей развития определенного явления; наконец, высшая форма социального научного предвидения – определение совокупности будущих изменений, которые ожидаются в рамках всего общества, касаются всего человечества или его крупных частей. В основе каждой формы конкретизации лежит та или иная разновидность предсказания – безусловного (непосредственного) или условного, сопровождаемого рядом оговорок гносеологического и методологического характера.

В отличие от предвидения, **социальное прогнозирование** – это вероятностное утверждение о будущем *с относительно высокой степенью достоверности*. Зарождение социального прогнозирования как науки обычно относят к 1920-1930 гг. Именно тогда стала назревать многозначность и поливариантность общественно-исторического развития, появились новые альтернативы будущего. Осознание новой социальной реальности постепенно закладывало предпосылки для оформления прогностики как научного знания.

Прогнозирование базируется на выявленных параметрах возникновения, существования устойчивых форм и тенденций развития данного явления. Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе. Главная задача прогнозирования – научная разработка прогнозов, т. е. научно обоснованных суждений о возможных состояниях объектов в будущем или об альтернативных путях и сроках их осуществления и достижения. Прогноз описывает будущее состояние системы.

Ж. Т. Тощенко трактует социальное прогнозирование как определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, оптимального, исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию.

Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Поэтому прогноз занимает важное место в социальном управлении. Ведь всякое, даже элементарное управленческое решение предполагает определенное предвидение, так как данным решением проектируется действие в будущем. Только на основе научно обоснованных прогнозов можно действовать и управлять с перспективой. Науке вообще свойственна прогностическая функция. Именно наука способна построить краткосрочный или долгосрочный прогноз на основе таких показателей, как знание качества и сущности реальности; знание законов функционирования этой реальности; знание законов развития реальности. Когда же речь идет о социальных явлениях, то прогнозирование здесь особенно важно, т. к. показывает необходимость определенных изменений и возможность осуществления этих изменений.

Прогностическая функция социологии является отражением потребности общества в создании условий сознательной выработки и осуществления научно обоснованной перспективы развития каждого социального подразделения общества. Социальное прогнозирование должно учитывать обратное воздействие прогноза на сознание людей и их деятельность, что может привести к его «самореализации» (или «саморазрушению»). Эта особенность прогнозирования требует разработки научного прогноза в виде вариантов, альтернатив развития, которые описывают возможные формы и проявления, темпы развертывания процессов с учетом управляющих воздействий, а также их качественные изменения.

Особенности и виды социального прогнозирования. Социальное прогнозирование имеет свои особенности. Во-первых, формулировка цели носит здесь сравнительно общий и абстрактный характер, допуская значительную степень вероятности. Во-вторых, социальное прогнозирование не обладает ди-

рективным характером. Прогноз лишь дает информацию для принятия решения или разработки плана, указывая на возможность того или иного пути будущего развития. В-третьих, социальное прогнозирование имеет свои методы – сложная экстраполяция, моделирование, эксперимент и т.п.

Знание обустройства общества через двадцать, пятьдесят или сто лет сегодня превратилось в своеобразный инструмент влияния на общественные процессы и массовое сознание. Проблемами прогноза будущих состояний общества и развития общественных процессов занимается футурология. Этот термин был введен в научный оборот в 1940-е гг. немецким социологом О. Флейхтхеймом для обозначения социальной дисциплины, основным предметом которой должно было стать будущее человечества. Сегодня футурология рассматривает проблемы мира и человечества в целом, мировой экономики, будущего конкретных стран, грядущих изменений мирового порядка, возможных изменений этических ценностей и социальных приоритетов. В рамках футурологических исследований и происходит разработка прогнозов.

Обычно выделяются следующие **виды прогноза**: поисковый, нормативный, целевой, экстраполяционный. Поисковый (исследовательский) прогноз заключается в определении возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, а нормативный прогноз – это определение путей и сроков достижения возможных состояний (принимаемых в качестве заданных) объекта прогнозирования в будущем. Эти два вида прогнозов позволяют определять наличие прогностических элементов в различных исследованиях. Для анализа прогностических заявлений используется также целевой прогноз, который можно разделить на два вида: целевой поисковый прогноз, отвечающий на вопрос о целях, которых можно достичь с помощью заданных средств; и целевой нормативный прогноз, отвечающий на вопрос о средствах, которые необходимы и достаточны для достижения заданных целей.

Особо выделяется экстраполяционный прогноз. Это информация, полученная путем пролонгации закономерности на бу-

дущий период времени. Отличительная черта такого прогноза – безальтернативность. В отличие от первых двух видов, которые предусматривают вариативное развитие событий, в его основе лежит логическая предпосылка о развитии объекта предвидения на основе определенной тенденции, которая должна сохраняться и в будущем времени.

Источники и методы социального прогнозирования. В основе социального прогнозирования лежат три источника информации о будущем. Во-первых, это экстраполяция в будущее тенденций и закономерностей развития, хорошо известных в прошлом и настоящем. Во-вторых, это моделирование объектов исследования, т. е. представление их в упрощенном виде, удобном для получения выводов прогнозного характера. В-третьих, это прогнозная оценка экспертов.

Наиболее употребляемыми категориями при работе с источниками, содержащими прогностический материал, являются:

- *достоверность прогноза* – оценка вероятности осуществления прогноза;
- *обоснованность прогноза* – степень соответствия методов и исходной информации объекту, цели и задачам прогнозирования;
- *ошибка прогноза* – апостериорная величина отклонения прогноза от действительного состояния объекта или путей его осуществления;
- *источник ошибки* – фактор, обуславливающий появление ошибки прогноза;
- *вариант прогноза* – один из прогнозов, составляющих группу возможных прогнозов объектов предвидения.

Одним из первых, широко используемых в прогностике, стал метод *экстраполяции*. Он заключается в построении динамических рядов показателей прогнозируемого процесса с возможно более ранней датой в прошлом вплоть до даты упреждения прогнозов. Широко в прогностике применяются также экспертные методы, прогнозные сценарии, моделирование. Таким образом, социальное прогнозирование строится на использовании самых разнообразных методов исследования объективных закономер-

ностей общественного развития, на моделировании вариантов их последующей эволюции с целью формирования, обоснования и оптимизации перспективных решений.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Проектирование (*от лат. projectus – брошенный вперед*) трактуется, во-первых, как процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта; во-вторых, как специфическая деятельность, результатом которой является теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений.

Социальное проектирование – это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений; научно обоснованное конструирование системы параметров будущего объекта или качественного нового состояния существующего объекта. Это одна из форм социального управления. При социальном проектировании решаются именно социальные задачи, т. е. закладываются в проект социальные параметры, требующие комплексного обеспечения *условий для осуществления всех взаимосвязанных подцелей социального проектирования*:

- социально-экономической эффективности;
- экологической оптимальности;
- социальной интегрированности;
- социально-организационной управляемости;
- общественной активности.

Социальное проектирование – это всегда взгляд в будущее, как правило, ближайшее. Парадокс заключается в том, что человек в этом случае всегда как бы планирует и свое прошлое. Ведь создавая концепцию своего развития, определяя свои цели и задачи и соответственно свое будущее, человек планирует иметь в будущем то, чего ему не хватало вчера и что ему хочется иметь сегодня. Осознание того, чего нам сегодня не хватает, или того, что нам хотелось бы иметь в настоящем, это и есть наше концептуальное представление, которое было выработано

и заложено в нашем сознании в некотором прошлом. Ведь осознание настоящего и того, что нам хотелось бы иметь в будущем, было заложено намного раньше, в пору нашего становления как личности, как общественного существа. И мы можем мечтать сколько угодно, но будем это делать всегда только в рамках нашего прошлого знания.

Проектирование различных объектов – это прежде всего проектирование определенных социальных отношений. Но, проектируя определенные социальные отношения, мы одновременно проектируем социальное бытие во всех его материальных и нематериальных формах. Будущего в его физическом смысле не существует; его невозможно предугадать и нельзя вычислить. Но есть типы социальных отношений, которые могут иметь место в будущем. Поэтому предметом социального проектирования является не будущее как таковое, а современные типы социальных отношений. В этом плане социология занимается изучением не будущего, даже вероятностного, а системы отношений людей по отношению к будущему. Поэтому если говорят, что прогнозирование – это «вероятностное суждение о состоянии какого-либо явления в будущем», то речь идет не о состоянии, а о суждении или о системе отношений, что является предметом социологии и объектом социального проектирования.

Цель и задачи социального проектирования. Основная цель социального проектирования как специфической управленческой деятельности – создание социальных проектов. Подобный проект предназначен для отражения будущего желаемого состояния системы, возникающего вследствие определенных действий людей при наличии определенных ресурсов.

Социальный проект, по существу, представляет собой проект регулирования социальных отношений, т. к. только в результате социального взаимодействия реализуются интересы человека и образуется социальное бытие, т. е. реализуется задача, поставленная перед организацией. По мнению Л. Я. Аверьянова, имеются два вида регулирования социальных отношений. Первый включает в себя некие «нефиксированные законы», выработанные

ные в результате длительного опыта и превратившиеся в нормы поведения, нравственные законы, обычаи и правила. Эта система социального регулирования, как правило, складывается и наиболее эффективно действует при непосредственном контакте, в межличностном общении в небольших социальных группах. Вот почему так сильны традиции, обычаи, нормы поведения в сельской местности, в небольших деревнях и в небольших городах.

Второй вид проявляется в крупных городах и на крупных предприятиях, где превалируют безличностные отношения и вступают в силу «фиксированные законы», т. е. инструкции, положения, предписания, приказы и распоряжения руководства и, наконец, юридические законы. Именно эти предписания регулируют поведение человека в той или иной ситуации. В конечном итоге они выступают как некоторые документы, которые регулируют социальные отношения на данном предприятии или в трудовом коллективе. Так, документы административно-хозяйственной системы четко отражают интересы администрации, формируют тип отношений подчинения. Такие документы и такой тип отношений не способны решить производственные задачи, но зато прекрасно решают проблемы той социальной группы, которая занимает командные посты.

Методы и этапы социального проектирования. В ходе социального проектирования обычно используются следующие методы:

- *метод матрицы идей*, когда на основе нескольких независимых переменных составляются несколько вариантов решений; просчитывая варианты на этих переменных, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях;
- *метод вживания в роль*, позволяющий получить более точное представление о том, что необходимо сделать в процессе проектирования;
- *метод аналогии* – опираясь на имеющиеся достижения в сфере социального развития, берут самое лучшее и создают по ана-

логии социальный проект, который может быть использован для конструирования социальных задач и целей;

– *метод ассоциации* как решение социальной проблемы в другой сфере общественной жизни подсказывает путь к цели;

– *метод мозгового штурма*, т. е. мобилизация всего имеющегося интеллектуального потенциала.

Этапы социального проектирования многообразны – от формулирования проблемы до моделирования и создания проекта системы. В процессе социального проектирования собирается необходимая информация, составляется задание на проектирование, принимается решение.

МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

Поведение человека всегда мотивировано, к активным действиям его побуждает удовлетворение различных *потребностей*, под которыми понимается нехватка чего-то, вызывающая состояние дискомфорта.

Считается, что потребности могут быть: естественные (в пище, воде и т. п.) и социальные (в признании, славе); врожденные (в общении) и приобретенные (в обучении); первичные (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичные (в условиях развития личности); материальные и нематериальные.

При этом выделяют три уровня удовлетворения потребностей: минимальный обеспечивает выживание; нормальный – способность трудиться эффективно; уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Когда появляются потребности, то возникает и желание их удовлетворить, появляется интерес к тому, что позволит это сделать. Практика показывает, что побудительной причиной, которая управляет поступками людей, являются мотивы.

Мотивация – это процесс, с помощью которого побуждается деятельность людей для достижения личностных целей и целей организации.

Мотивация может быть внутренней и внешней. *Внутренние мотивы* определяются посредством личных качеств: отношение

к делу, моральные обязательства и пр. Зная, какие мотиваторы побуждают человека к тем или иным действиям, можно с их помощью попытаться управлять поведением человека.

Рычагами *внешней мотивации* выступают *стимулы*, которые обеспечивают поведение человека путем расширения или ограничения его возможностей удовлетворять потребности.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом *стимулирования*, которое по содержанию бывает экономическим и неэкономическим. Сущность *экономических стимулов* сводится к тому, что при выполнении поставленных требований человек получает выгоды, повышает свое благосостояние. *Неэкономические стимулы* делятся на организационные и моральные стимулы. При этом мотиваторами выступают: планирование профессионального развития и карьеры, продвижение по службе, информация о достижениях и др.

В управленческой литературе имеются многократные попытки свести мотивационные тенденции людей в определенные системы и на этой основе представить соответствующие теории. Наиболее распространенные теории подразделяются на две категории: содержательные теории мотивации, ориентированные на определение потребности и связанные с этим факторы, обуславливающие поведение людей; процессуальные теории мотивации, базирующиеся в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания.

ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

Под *контролем* понимают процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей.

Основная *задача контроля* как вида управленческой деятельности сводится к поддержанию управления на должном уровне, сравнивая фактические показатели его работы с установленными в планах (стандартах).

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей.

Для достижения намеченных целей процесс контроля устанавливает реальное положение дел, выявляет резервы, устанавливает и поддерживает обратную связь, ориентирует руководителей, на что нужно обращать особое внимание, стимулирует исполнителей к более качественной работе, играет корректирующую роль в дальнейшей деятельности на основе полученных результатов.

Система контроля должна предусматривать осуществление различных видов контрольной деятельности.

| <i>Вид контроля</i> | <i>Содержание</i> |
|---------------------|---|
| Предварительный | Проводится до принятия решения в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов |
| Текущий | Осуществляется в процессе исполнения принятых решений. Цель – своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решения в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Чаще всего его объектом выступают подчиненные сотрудники, а сам контроль традиционно является прерогативой их непосредственного руководителя |
| Заключительный | Практически такой вид контроля связан с оценкой достижения коллективом плановых заданий и предполагает всесторонний анализ не только результатов работы за истекший период, но и слабых ее сторон. Данные заключительного контроля дают руководителю информацию для составления очередных планов |

| | |
|----------------|---|
| Стратегический | Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития предприятия. Объектами выступают научно – технические прогнозы, маркетинг и др. |
| Оперативный | Направлен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов. Его задача – обеспечить выполнение принятых плановых заданий, Объектами выступают сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, затраты предприятия |
| Финансовый | Ориентирован на конечные результаты деятельности предприятия. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, эффективность использования инвестиций, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое положение предприятия. |

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Недостаточно принять грамотное управленческое решение, добиться его реализации. Необходимо осуществить социальный контроль за его выполнением, оценить его эффективность и внести всегда необходимые коррективы, чтобы следующий цикл управленческой работы был еще более эффективен, чем предыдущий. Осуществление контроля и оценка эффективности управления – это завершающая стадия труда управленца.

Социальный контроль – совокупность средств и приемов, с помощью которых общество гарантирует, что поведение его членов, социальных групп, и других объектов управления будет

осуществляться в полном соответствии с установленными общепринятыми нормами и ценностями.

Общественный порядок означает, что субъект деятельности, принимая на себя определенные обязанности, вправе требовать от других лиц выполнения их обязанностей в общественных и своих интересах.

Существует три **способа осуществления социального контроля:**

1. *Эффективное воспитание и социализация.* Этот способ осуществления социального контроля означает, что люди сознательно принимают ценности общества, отдельных групп и социальных институтов.

2. *Принуждение.* Этот способ основан на применении определенных санкций и осуществляется в случае, когда субъект управления не следует нормам и правилам, тогда общество и государство прибегают к принуждению, направленному, например, на уменьшение отклонения от принятой нормы.

3. *Ответственность* в разных ее видах: политическая, финансовая, юридическая и т. д.

Эффективное управление предполагает проявление инициативы и творчества, самостоятельности со стороны всех субъектов управления, но свобода невозможна без ответственности за социальные последствия деятельности, которая обычно наступает после осуществления социального контроля.

Социальный контроль по своей сути не может быть сведен к какому-либо учету или отчетности. Сфера его применения – это управленческие отношения, т.к. социальный контроль – это неотъемлемая часть процесса управления, часть труда управленца, которая связана с наблюдением или проверкой соответствия процесса функционирования объектов управления принятым нормам и управленческим решениям.

Социальный контроль выполняет в обществе функции, близкие к функциям социализации. Разница в том, что социализация предполагает конформное поведение. Несмотря на то, что большинство людей периодически нарушают социальные нор-

мы, они верят и руководствуются теми ценностями, которые доминируют в данной социальной группе и обществе.

Социальный контроль особым образом проявляется в трудовой организации. В каждом коллективе действуют свои формальные правила и неформальные нормы.

Социальный контроль может проявляться как в виде непосредственной реакции ближайшей окружающей социальной среды. Важно, что в этом случае социальный контроль не введен в систему, действует от случая к случаю и его носителями выступают не профессиональные контролеры, а люди других профессий. Такой социальный контроль называется неформальным.

Там, где действуют профессиональные контролеры социальных норм, там обычно создаются системы профессионального контроля, которые отслеживают соблюдение определенных социальных норм, фиксируют нарушения и применяют санкции, которые предусматривает законодательство. Такой социальный контроль называется формальным.

Американский социолог Дж. Кросби (1975) выделил **четыре основных типа неформального контроля:**

Социальные вознаграждения. Они выражаются в таких формах, как улыбки, одобрительные кивки, рукопожатия, благожелательное отношение старших и начальников и т. д. Социальные вознаграждения поощряют соблюдение общепринятых норм и правил (конформность) и косвенно осуждают их нарушение (девиацию).

Наказание. Речь идет о неформальном социальном осуждении. Формами неформального наказания служат недовольный взгляд, интонация, мимика, выражающая обиду, неудовлетворенность, критика, агрессивная поза, давление, угрозы, словесный бойкот, ostracism, физическая расправа. Наказание, как правило, непосредственно направлено против конкретных нарушений социальных норм. Применение тех или иных форм наказаний зависит как от восприимчивости нарушителя, его понимания степени вины и конформности поведения, так и от

уровня развития личностных качеств и потребностей людей непосредственного окружения, осуществляющих наказание.

Убеждение. Этот тип неформального контроля заключается в таком воздействии на девианта, которое заставляет его осмыслить свои поступки, нарушающие социальные нормы, и изменить свое поведение. Убеждение носит более нейтральный и терпимый по отношению к нарушителю характер. Этот тип неформального контроля действует более на сознание, чем на чувства и эмоции. Тот, кто занимается убеждением, действует, как правило, обдуманно: подбирает аргументы, старается показать все социальные выгоды изменения поведения для девианта, объяснить, в чем заключаются его интересы и интересы группы, которые не соблюдаются в случае нарушения им норм, и т. д.

Переоценка норм. Это, по мнению Кросби, наиболее сложный тип социального контроля. В этом случае поведение, которое считалось девиантным, оценивается как нормальное.

Систему формального социального контроля образуют профессиональные организации; эту систему создают и координируют государственные органы. Она действует на основе законодательных актов. Основная цель системы формального социального контроля – создание, воссоздание и поддержание порядка, соблюдение правил, устанавливаемых законодательством.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ: ПРЕПЯТСТВИЯ СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЯ И СО СТОРОНЫ ПОДЧИНЕННОГО

Делегирование полномочий – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя.

Делегирование полномочий является очень важным и результативным инструментом менеджмента, однако, к сожалению, многие руководители применяют его только в крайних случаях, существенно снижая эффективность: как свою личную, так и всего коллектива.

Цели делегирования полномочий

Основная цель делегирования заключается вовсе не в переадресовании своей работы на служащих, а в грамотном распределении обязанностей, реализация которого позволяет руководителю уделять максимум внимания своим настоящим управленческим функциям.

Подобный подход становится понятным, если предметно рассмотреть цели передачи полномочий ответственным лицам:

- высвобождение рабочего и личного времени сотрудников высшего звена, включая владельца или генерального директора;
- повышение инициативности и дееспособности работников нижестоящих уровней организационной структуры;
- активное вовлечение коллектива в трудовой процесс, повышение заинтересованности в высоких результатах;
- создание кадрового резерва;
- как результат предыдущих действий – повышение эффективности всех подразделений.

Многие эксперты отмечают, что об уровне профессионализма менеджера можно судить именно по умению оптимально распределять задачи, обеспечивая максимальную результативность всего коллектива.

Виды делегирования и полномочий

Можно выделить два основных вида передачи полномочий:

- наделение полномочиями без передачи ответственности: сотрудник выполняет определённые задачи, но перед вышестоящим руководством за качество их исполнения отчитывается непосредственный начальник работника;
- передача одновременно и полномочий, и ответственности: сотрудник, наделённый теми или иными обязанностями, самостоятельно отчитывается перед руководством (например, заместитель формирует отчётность по товарным потерям и направляет документ в центральный офис, не согласовывая эти действия со своим директором).

Чтобы окончательно прояснить сущность делегирования, необходимо упомянуть о существующих видах полномочий,

различия между которыми должны учитываться при утверждении инструкций для руководства высшего и среднего звеньев.

Полномочиями называют ограниченное рамками должности или инструкции право использования ресурсов компании (трудовых, финансовых и т. д.) для достижения поставленных производственных целей.

Полномочия разделяются на линейные и штабные.

1. Под *линейными полномочиями* подразумевают существующую на предприятии систему иерархического подчинения: это те полномочия, которые передаются по цепочке от начальника к подчинённому, пока не дойдут до конечного исполнителя. Например: генеральный директор утвердил план продаж, который передаётся руководителю филиала, далее — начальнику отдела сбыта и, наконец, рядовым менеджерам по продажам.

2. *Штабные полномочия* представлены деятельностью советников или экспертов, которые находятся вне производственной системы, но обладают определённой властью, позволяющей контролировать и корректировать процессы. Например, отдел по технике безопасности, не являясь непосредственным начальством для цехового мастера, вправе выносить ему предписания и требовать исполнения установленных норм.

Поскольку суть делегирования состоит в передаче права самостоятельного решения ряда вопросов, то в зависимости от масштаба делегируемых полномочий можно выделить два типа управления:

- централизованный, когда вся власть сосредотачивается в одном управляющем органе, так что даже покупку, к примеру, мощных средств необходимо согласовывать с администрацией;
- децентрализованный тип управления, позволяющий сотрудникам более творчески и свободно подходить к решению текущих задач.

Конечно, ни один из этих стилей управления на практике не может встречаться в чистом виде, однако каждый владелец смещает акценты в сторону того или иного типа, исходя из ин-

дивидуальных особенностей предприятия и собственных предпочтений.

Основные правила, методы, принципы делегирования

Для достижения максимальной эффективности процесс делегирования полномочий должен подчиняться определённым правилам.

Так, наделяя сотрудника новыми полномочиями, необходимо принимать в расчёт степень занятости работника. Чересчур перегруженный работник будет не в состоянии качественно справляться с дополнительными задачами, более того, пытаясь успеть всё, он неизбежно снизит уровень исполнения даже привычного функционала.

Оперативные производственные планы нужно формировать таким образом, чтобы они учитывали вероятность допущения делегатом ошибки и содержали пункты, позволяющие минимизировать вероятный ущерб.

Объём делегируемых полномочий должен рассчитываться, исходя из реальных интересов компании, а не личных предпочтений руководителя.

Основные принципы делегирования

1. Единоначалие – ключевой принцип, согласно которому сотрудник должен подчиняться одному руководителю, чтобы избежать возможного конфликта указаний и срыва работ.

2. Ограничение – за каждым управленцем должно быть закреплено определённое число сотрудников, подчиняющихся этому руководителю.

3. Соотношение обязанностей, прав и ответственности – нельзя назначать работника ответственным за те сферы деятельности, которые не входят в его компетенцию.

4. Специфические задачи – компетентным лицам. Линейные сотрудники всегда лучше знают детали того или иного бизнес-процесса, поэтому разумнее передавать полномочия, связанные непосредственно с производством, профессионалу, чем управляющему высшего звена. Всё равно менеджер сначала будет выяснять тонкости процесса у линейных работников, поэтому ни к чему терять лишнее время.

5. Гласность, информированность – коллектив должен чётко знать, кто из сотрудников какими полномочиями наделён, где начинаются и заканчиваются границы ответственности различных должностей.

6. Корректная постановка задач – необходимо чётко прописывать все шаги, не забывая убедиться, что работник понял порядок и смысл действий. Помните: для вас это, возможно, рядовая задача, а сотрудник никогда подобной работой не занимался. И то, что интуитивно понятно вам, может не быть очевидным для него. Кроме того, крайне важно обозначать конечный результат, чтобы делегат понимал, на каком этапе работу можно считать завершённой.

Процесс делегирования должен учитывать уровни полномочий, которые также необходимо доводить до сведения сотрудника:

- чёткое следование букве инструкции – выполнение исключительно обозначенных действий, отсутствие самостоятельности; при возникновении внештатных ситуаций работник запрашивает у руководителя дополнительные указания;
- жёсткий контроль – работник имеет право выбора между несколькими способами выполнения поставленных задач, однако обязан согласовать своё решение с руководством;
- рекомендательный характер инструктирования – сотрудник имеет право выйти за рамки полученных советов, если понимает, что это поможет выполнить работу быстрее или лучше;
- свобода действий и отчётность – делегат сам выработывает подходящий план действий и осуществляет поставленные задачи, регулярно отчитываясь непосредственному начальству;
- полная свобода – высший уровень делегирования предполагает, что руководство осуществляет лишь общий контроль за процессом, зачастую не ограничивая сотрудника даже сроками завершения работ.

Методы делегирования полномочий

Методики передачи ответственности могут носить разный характер, в зависимости от индивидуальных особенностей предприятия: нюансов корпоративной культуры и этики, много-

численности уровней и подразделений, сплочённости коллектива. Однако, независимо от текущей обстановки, руководитель должен придерживаться некоторых общих правил.

Нельзя передавать подчинённым только черновую, скучную, рутинную работу, которую не хочется выполнять самому. Подобный подход плохо сказывается на мотивированности и качестве кадров: работники не учатся выполнять сложные задачи. Необходимо хотя бы время от времени поручать сотрудникам интересные, творческие задания, выходящие за рамки их ежедневного функционала. К слову, о мотивации: правильная, эффективная система мотивирования сотрудников подразумевает не только денежные методы вознаграждения, но и нематериальные поощрения: благодарность, публичное признание заслуг, дополнительный отгул и т. п.

Этапы делегирования

1. Постановка задачи: индивидуальное задание подробно проговаривается по пунктам, формулируется конечный результат, подчёркивается важность данной работы как для самого сотрудника, так и для компании в целом.

2. Сотруднику или команде выделяются инструменты и другие необходимые для выполнения полученной задачи ресурсы.

3. Формулируются обязательства сотрудников по выполнению порученного задания.

4. Производится контроль и корректировка процесса работы в необходимых объёмах.

Практика: ошибки и препятствия

На территории России, к сожалению, редко можно встретить примеры успешного применения такого инструмента, как делегирование полномочий. Предпосылки этого явления формируются как со стороны руководства, так и со стороны персонала.

Ошибки делегирования

Многие руководители предпочитают игнорировать неоспоримые преимущества делегирования по нескольким причинам.

Во-первых, менеджер уверен, что с любой задачей он справится лучше подчинённого. Однако, если не обучать сотрудников, они так всегда и будут сваливать на начальство любую ма-

ло-мальски сложную проблему. Кроме того, мы живём в век узкой специализации, следовательно, нет ничего зазорного в том, чтобы признавать превосходящую компетентность сотрудников по ряду вопросов.

Во-вторых, важным фактором является недоверие персоналу. Если руководитель не доверяет своим сотрудникам, то ему даже не обязательно это озвучивать: такие вещи чувствуются людьми интуитивно. Коллектив, в свою очередь, начинает настороженно относиться к руководству.

В-третьих, немалую роль играет страх перед необходимостью рисковать. Ведь делегат может ошибиться, а то и вовсе провалить задание! Кроме того, некоторые менеджеры уверены, что никто из подчинённых не обладает таким же уровнем ответственности, как сам руководитель, а значит, задача априори будет выполнена неэффективно.

Другие распространённые ошибки делегирования:

- отказ от применения обратной связи – нельзя полностью устраняться от контроля над процессом: необходимо проверять промежуточные результаты, принимать во внимание замечания или предложения исполнителя;
- ярко выраженное недовольство процессом – конструктивная критика является прекрасным способом поднять эффективность, однако не стоит выражать негативное отношение к текущей ситуации (а уж тем более, к личным качествам делегата), если у вас нет конкретных предложений по её улучшению;
- делегирование группы должно сопровождаться чётким распределением ответственности между членами команды;
- неточная, неполная или излишне объёмная, путающая работника, формулировка задания.

Почему работники избегают расширения полномочий

Руководителю часто приходится сталкиваться с тем, что сотрудники любыми средствами стараются отказаться от дополнительной ответственности. Иногда решающим фактором выступает инертность конкретного сотрудника, однако есть ряд причин, который вполне поддаётся анализу и устранению:

- боязнь допущения ошибок и последующей критики или наказания;
- недостаточность ресурсов и/или информирования;
- объективно большой объём текущих работ, возложенных на сотрудника;
- низкая квалификация, которая не позволяет досконально разобраться в предложенном задании;
- недостаточная мотивированность, вызывающая неприязнь к дополнительным работам.

Как грамотно делегировать полномочия:

- прежде чем ставить задачу перед исполнителем, как можно более сжато сформулируйте содержание делегируемых полномочий: достаточно определить цель и срок завершения работы;
- составьте приблизительный план выполнения задания, подготовьте список необходимых знаний и навыков, требующихся для выполнения проекта;
- подготавливая задание, постарайтесь изложить его предельно чётко и ясно, не забыв указать в качестве обязательного требования регулярную отчётность;
- простейшие задачи можно излагать устно, для сложных – лучше подготовить пошаговую инструкцию; не жалейте потраченного времени – однажды составленный документ может не раз послужить скриптом для выполнения аналогичных процессов;
- не оставляйте своего делегата без внимания и помощи, однако не вмешивайтесь в процесс до тех пор, пока он не попросит содействия или вы сами не увидите, что работник вот-вот допустит существенную ошибку; мелкие ошибки можно игнорировать, предоставляя делегату возможность научиться самостоятельно устранять их;
- оцените итоги проделанной работы, по необходимости внесите корректировки в процесс передачи полномочий.

Оценка результатов делегирования

Грамотное применение такого инструмента, как делегирование, позволяет руководителю выявить наиболее перспективных, толковых, ответственных сотрудников и сформировать надёжную команду, на которую можно положиться. Кроме того, рас-

пределение ответственности помогает высвободить время руководства, необходимое для решения глобальных, стратегических вопросов.

Критерии правильного делегирования:

- *заблаговременность*: сваливать на сотрудника задание в последний момент – значит сеять панику и неуверенность;
- необходимо учитывать *способности и личные качества* работников при распределении задач;
- требуется достаточное, но не чрезмерное *стимулирование работников* к выполнению дополнительной работы;
- задание по возможности нужно передавать полностью, а не отдельными кусками, которые, на взгляд сотрудника, могут быть не связаны друг с другом;
- необходимо оговаривать с делегатом, идёт ли речь о разовой передаче полномочий или длительной программе;
- *мотивация сотрудника* возрастает, если он понимает смысл и важность предстоящей работы;
- следует убедиться, что работник уверен в вашей поддержке – это помогает преодолеть страх перед неудачей;
- необходимо обращать внимание на недостатки работы, но ни в коем случае не стоит забывать отметить *достижения*;
- нужно позволять работнику в смежных подразделениях представлять задание как его собственную работу;
- обязательно необходимо *очерчивать границы ответственности*: определять, какими правами и полномочиями вы своего подчинённого не наделяете.

Какие функции нельзя передавать подчинённым

В своей ежедневной работе руководитель должен руководствоваться простым правилом: *всё, с чем может справиться персонал, должен делать персонал*. Сюда относятся рутинные, специализированные работы, предварительная подготовка проектов.

Однако некоторые виды деятельности ни при каких обстоятельствах нельзя доверять даже самым талантливым сотрудникам:

- постановка генеральных целей;

- поддержание и развитие системы мотивации;
- задачи исключительной важности, с повышенной степенью риска, нестандартные или конфиденциальные вопросы;
- контроль результатов важных процессов;
- срочные задачи, не оставляющие времени на объяснения.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики. Кадровый резерв создается как на коммерческих предприятиях, так и в государственных организациях.

Внешний и внутренний кадровый резерв. Различают внешний и внутренний кадровый резерв. Внутренний кадровый резерв формируют из работающих сотрудников, которые или уже готовы перейти на новую должность, или имеют потенциал для развития нужных компетенций. Список должностей, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, разрабатывается после анализа проблемных должностей и/или перспектив развития предприятия. Внешний кадровый резерв может формироваться по желанию руководителей предприятия, то есть на незанятые вакансии будут привлекаться соискатели извне.

Задачи кадрового резерва. Основная цель создания кадрового резерва – обеспечение организации квалифицированными сотрудниками. Создание кадрового резерва решает следующие задачи:

- выявление потенциала персонала;
- своевременная замена работника при уходе предыдущего сотрудника;
- возможность занятия незакрытых вакансий;
- создание перспектив и мотивации для профессионального роста;

- подготовка и переподготовка работников;
- продвижение собственных специалистов;
- снижение уровня «текучки»;
- уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатур;
- способствование непрерывности производственного процесса;
- повышение эффективности работы и конкурентоспособности компании.

Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв могут быть различными. Чаще всего критерием выступают следующие:

- *Возраст.* Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена (25–35 лет). В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.
- *Образование.* Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена – высшее профессиональное образование. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.
- *Дополнительное образование и переподготовка.*
- *Опыт работы в компании на базовой должности.* Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации.
- *Результаты профессиональной деятельности.* Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты.
- *Рекомендации.*
- *Результаты тестирования.*
- *Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры* – самый важный критерий отбора.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в со-

ответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва.

Формирование списка кандидатов основывается на следующих **принципах**:

- *Необходимость в кандидате.*
- *Своевременность* – потребность в замещении должна быть реальной.
- *Актуальность.* Сведения о сотрудниках проверяются ежегодно. Максимальный период действия для составленного списка кандидатов – 2 года.
- *Соответствие.* Работник должен соответствовать квалификационным требованиям к должности.
- *Перспективность.* Список кандидатов создается как для текущих нужд в кадровом составе, так и для будущих.
- *Максимальность.* Формирование запаса сотрудников под все управленческие и рядовые должности.
- *Объективность.* Всесторонняя оценка кандидата и его профессиональных знаний.
- *Коллегиальность.* Решение должно быть принято не единолично.
- *Равность.* На решение о включении в состав не должно влиять личное отношение к работнику.
- *Добровольность.* Для включения в состав кадрового резерва необходимо согласие самого человека.

Варианты формирования кадрового резерва

Формированием кадрового резерва занимаются руководители предприятия, а также работники кадровой службы на основе планов работы за определенные периоды.

Существует несколько **вариантов формирования** кадрового резерва:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. На основании прогноза происходит формирование кадрового резерва в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще всего период планирования составляет 1–3 года.

2. Определение ключевых должностей в организации и формирование кадрового резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих эти должности сотрудников.

Принципы работы с кадровым резервом

На практике выделяют следующие принципы работы с кадровым резервом:

- *Принцип гласности.* Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, состоящих в кадровый резерв и для потенциальных кандидатов должна быть открытой.

- *Принцип конкуренции.* Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому принципу должно быть наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

- *Принцип активности.* Согласно этому принципу для успешного и эффективного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в этом процессе сотрудники должны проявлять инициативу и быть активными.

Процесс формирования кадрового резерва

Процесс формирования кадрового резерва состоит из следующих этапов:

Шаг 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Учитывается возраст лица, его трудовой стаж, образование, знания, психологические особенности и т. д. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители или сотрудники службы персонала. Возможно также и самовыдвижение, когда работник предлагает свою кандидатуру.

Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. На этом этапе происходит оценка кандидатур. Проводится анализ личных документов (об образовании, анкеты, аттестации, повышение квалификации и т. д). Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений руководителей.

Шаг 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные методы. Такими методами могут быть: интервью и деловые игры, психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, вырабатываются рекомендации и делаются прогнозы.

Шаг 4. Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв с точным указанием резервируемой должности.

Шаг 5. Утверждение списков приказом генерального директора организации.

Основные принципы и система работы с кадровым резервом:

- Развитие необходимых качеств у сотрудника для работы на резервируемой должности.
- Получение сотрудником нужных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения предполагаемых функций.
- Получение сотрудником практического опыта применения своих знаний, умений, навыков в реальных условиях. Например, сотрудник может замещать руководителя во время отпуска, или пройти стажировку.

Для реализации этих целей в компании создается программа обучения, реализуемая внутренними или внешними силами.

Основными принципами обучения являются индивидуальность и практическая значимость. Программа обучения должна учитывать специфику резервируемой должности, стаж и опыт работы каждого из сотрудников, их потребности и пожелания в плане профессионального роста. На основе этих принципов обучения разрабатывается **программа индивидуального развития сотрудника**, которая может включать:

- повышение квалификации;
- получение второго высшего образования;

- прохождение тренингов;
- стажировку.

Документальное оформление работы с кадровым резервом. Вся работа с кадровым резервом, начиная с этапа планирования, должна регулироваться локальным нормативным актом. Это может быть Положение о кадровом резерве. В нем следует прописать цели и задачи данного направления деятельности, порядок формирования резерва кадров, критерии отбора и организация работы с резервистами. К данному документу в качестве приложений составляются образцы внутренних документов, например опросный лист для кандидата, форма обратной связи от его руководителя и прочие документы.

Назначение или перевод сотрудника из кадрового резерва следует оформлять обычным способом: с помощью приказов руководителя, внесения изменений в трудовые книжки и личные карточки.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Текущий контроль осуществляется в виде собеседования.

Примерные вопросы собеседования:

1. Понятие и функции социологии управления.
2. Предмет социологии управления и составные блоки.
3. Основные функции социологии управления.
4. Структура и уровни управления предприятием, фирмой.
5. Социальные методы управления.
6. Понятие и элементы открытой системы.
7. Трудовой коллектив как объект управления.
8. Социально-демографические характеристики коллектива как фактор выбора стратегии управления.
9. Основные элементы организационной культуры.
10. Методика диагностики и развития организационной культуры.
11. Индивидуальность организации как субъекта управления.
12. Основные характеристики формальных организаций.
13. Преимущества и недостатки внеформальных организаций.
14. Действие конкретной социальной среды на организацию.
15. Социальные свойства организаций.
16. Системообразующие качества социальной системы.
17. Особенности социального управления.
18. Новые формы реализации управленческого труда.
19. Особенности и недостатки социального управления.
20. Понятие социальной управляемости.
21. Понятие и механизм целевого управленческого воздействия.
22. Характеристика способов управляющего воздействия на коллектив предприятия.
23. Основные составляющие управляемости организации.
24. Оценка критериев осуществимости управленческих решений.

25. Методы и требования к процессу социального предвидения.
26. Характеристика и особенности технологической культуры.
27. Природа конфликтных ситуаций.
28. Конфликты в современных социально-трудовых отношениях.
29. Типовая основа и этапы решения конфликтов.
30. Три подхода к изучению социальной организации.
31. Значение разделения труда для классификации социальных организаций.
32. Источники самоорганизации.
33. Содержательные и формальные критерии коллектива.
34. Разница феноменов руководителя и лидера.
35. Роль руководителя в формировании организационной культуры.
36. Типология организационной культуры. Ее критерии.
37. Социальная дезорганизация. Причины ее появления.
38. Управляемость организации. Критерии определения «нормы управляемости».
39. Содержание концепции социальной инноватики.
40. Принципы и методы отбора кадров.
41. Причина плохой коммуникации.
42. Этапы разрешения конфликтов.
43. Концепция роли.
44. Условия доверительных отношений.
45. Содержание кадровой политики.
46. Критерии различения мотивов. Мотивы эффективного поведения.
47. Содержание концепции роли.
48. Необходимые условия для осуществления роли руководителя.
49. Этапы процесса принятия решений.
50. Обучение персонала.

Промежуточный контроль знаний студентов осуществляется в форме контрольного тестирования. **Тест** – форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппара-

том, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Система стандартизированных заданий по дисциплине, направленных на выявление степени сформированности когнитивного компонента компетенции.

Оценочные средства промежуточной аттестации представлены следующими типами заданий:

- вопрос с единичным выбором;
- вопрос со множественным выбором;
- открытый вопрос (вставить слово);
- вопрос на соответствие;
- ситуативная задача.

Вопрос с единичным выбором – закрытый вопрос с предложенными вариантами ответов, из которых необходимо выбрать верный.

Множественный выбор – закрытый вопрос с предложенными вариантами ответов, из которых необходимо выбрать несколько верных.

Открытый вопрос предполагает написание слова или короткой фразы при ответе на вопрос. Ответ тестируемого сравнивается с эталоном ответа в системе.

Вопрос на соответствие – список вопросов отображается вместе со списком ответов. Тестируемый должен расставить соответствие между вопросом и ответом.

Ситуативная задача – это объект мыслительной деятельности, содержащий вопросную ситуацию, включающий в себя условие, функциональные зависимости и требования к принятию решения.

Примеры оценочных средств промежуточной аттестации:

ИДК_{УК2.2}

Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходи-

мыми ресурсами

– *вопрос с единичным выбором:*

Низшей формой управления является:

- 1) регулирование;
- 2) стимулирование;
- 3) координирование;
- 4) прогнозирование.

– *вопрос со множественным выбором:*

Влиятельности административно-управленческой среды способствуют: 1) высокий образовательный уровень; 2) высокий уровень организованности и информированности; 3) максимизация властных полномочий; 4) использование служебного положения; 5) зависимость от экономических факторов.

– *открытый вопрос (вставить слово):*

Выявлением наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или отдаленного будущего занимается ... функция социологии управления.

– *вопрос на соответствие:*

Установите соответствие между характером конфликтогенов и формами проявления конфликтов:

| <i>Характер конфликта</i> | <i>Форма проявления</i> |
|-----------------------------|---|
| Прямое негативное отношение | Категоричные оценки, суждения, нравоучения и поучения |
| Менторские отношения | Игнорирование партнера по общению, причинение неудобств без извинения, перекладывание ответственности на другого человека |
| Нарушение этики | Наивные вопросы, ссылки на других при получении справедливого замечания, пререкания |
| Регрессивное поведение | Приказание, угроза, насмешка, сарказм, издевка |

– *ситуативная задача:*

Определите природу конфликта в следующей ситуации. Выберите позиции, обусловившие данную конфликтную ситуацию.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года. В споре разговор переходит в фазу открытого конфликта.

1) длительный пассивный конфликт; 2) конфликта нет, сотрудник имеет право отказаться, если не хочет проходить обучение; 3) отсутствует система мотивации труда; 4) руководитель предъявляет завышенные требования к сотруднику предпенсионного возраста; 5) сотрудник не знаком с квалификационными требованиями и отказывается их выполнять не реже 1 раза в 3 года; 6) все ответы верны.

ТРЕНИРОВОЧНЫЙ ТЕСТ

1. Социальные общности, представляющие собой взаимодействующие группы людей, деятельность которых координируется и управляется для достижения общей цели это:

- 1) социальная страта;
- 2) социальная организация;
- 3) социальная сфера;
- 4) социальный институт.

2. Объект социологии управления не включает в себя:

- 1) методы достижения целей и задач;
- 2) механизмы достижения целей и задач;
- 3) социальную информацию о процессах управления;
- 4) совершенствование процессов управления.

3. Что является предметом изучения социологии управления?

- 1) методы достижения целей и задач;
- 2) механизмы достижения целей и задач;
- 3) совершенствование процессов управления;
- 4) социальную информацию о процессах управления.

4. Категория, отражающая взаимодействие управляемых и управляющих субъектов, направленное на эффективное функционирование социальных общностей называется:

- 1) социальное управление;
- 2) социальное взаимодействие;
- 3) управленческие отношения;
- 4) управленческая деятельность.

5. Изучение основных особенностей управления как специфической сферы трудовой деятельности, определение ее роли и значимости в развитии общества и его подсистем, организаций и групп – это ... функция социологии управления:

- 1) образовательная;
- 2) прогностическая;
- 3) оценочная;
- 4) познавательная.

6. Выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в пределах ближайшего или отдаленного будущего занимается ... функция социологии управления:

- 1) образовательная;
- 2) познавательная;
- 3) прогностическая;
- 4) гуманистическая.

7. Совокупность способов и приемов воздействия субъекта управленческой деятельности на управляемый объект для достижения поставленных целей это ...

- 1) методика;
- 2) методология;
- 3) метод;
- 4) система.

8. Система принципов, методов, стратегий, используемых для получения новых социологических знаний, их интерпретации и практического применения это ...

- 1) методология;
- 2) метод;
- 3) правило;

4) способ.

9. *Всеобщим методом социологии не является:*

- 1) классификация;
- 2) статистический метод;
- 3) абстрагирование;
- 4) кросс-культурный анализ.

10. *К методам прикладной социологии не относится:*

- 1) анализ документов;
- 2) классификация;
- 3) социальный эксперимент;
- 4) наблюдение.

11. *Изучение социальных явлений с момента возникновения, их становление, развитие, выявление взаимосвязей с другими явлениями – это ...*

- 1) принцип историзма;
- 2) принцип объективности;
- 3) анализ документов;
- 4) системный принцип.

12. *Рассмотрение любого явления, процесса как единого целого, обладающего определенной внутренней структурой, взаимодействием структурных элементов есть ...*

- 1) принцип объективности;
- 2) принцип историзма;
- 3) системный принцип;
- 4) обобщение.

13. *Социометрическая техника для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования, разработана:*

- 1) Дж. Морено;
- 2) В. Парето;
- 3) О. Контом;
- 4) П. Сорокиным.

14. *Социологическая процедура, применяемая для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования, называется:*

- 1) опрос;

- 2) социометрия;
- 3) интервью;
- 4) анкетирование.

15. Социометрическая процедура позволяет измерить:

- 1) авторитет лидера;
- 2) производительность труда;
- 3) затраты рабочего времени;
- 4) количество выпускаемой продукции.

16. Специальная социологическая теория, изучающая процессы управления в различных типах общностей, осуществляемых для сохранения и обеспечения устойчивости развития соответствующей системы, достижения целей называется:

- 1) социология труда;
- 2) маркетинг;
- 3) прикладная социология;
- 4) социология управления.

17. Метод получения первичной социологической информации, основанный на непосредственной или опосредованной связи между исследователем и респондентом с целью получения данных в форме ответов на поставленные вопросы – это ...

- 1) анкетирование;
- 2) наблюдение;
- 3) опрос;
- 4) социометрия.

18. Основы классической школы управления были заложены:

- 1) А. Файолем;
- 2) Г. Эмерсоном;
- 3) Ф. Тейлором;
- 4) М. Вебером.

19. Основателем административной школы управления является:

- 1) А. Файоль;
- 2) Ф. Тейлор;
- 3) Э. Мэйо;
- 4) О. Конт.

20. *Необходимость иерархического построения организации означает ... принцип управления, сформулированный в классической теории организации.*

- 1) принцип координации;
- 2) скалярный принцип;
- 3) принцип порядка;
- 4) принцип соответствия.

21. *Низшей формой управления является:*

- 1) регулирование;
- 2) стимулирование;
- 3) координирование;
- 4) прогнозирование.

22. *Управление, которое осуществляется непосредственным воздействием на саму управляемую систему, называется:*

- 1) косвенным;
- 2) внешним;
- 3) прямым;
- 4) внутренним.

23. *Командно-административный стиль управления характерен для:*

- 1) прямого управления;
- 2) косвенного управления;
- 3) социального управления;
- 4) демократического управления.

24. *К объекту управления не относится:*

- 1) отдельный работник;
- 2) предприятие;
- 3) управленческий аппарат;
- 4) бригада.

25. *Субъектом управления не является:*

- 1) руководитель;
- 2) управленческий аппарат;
- 3) предприятие;
- 4) бригадир.

Учебно-методическое издание

Ольга Борисовна Истомина

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Печатается в авторской редакции

Дизайн О. Б. Истоминой

Дата подписания к использованию:
06.03.2023 г. Объем издания 6,5 Мб.
Комплектация: 1 электрон. опт. диск (CD-R)
Тираж 100 экз. Заказ № 23019



ООО «Типография «Аспринт»
664011. Иркутск, ул. Пролетарская, стр. 7/1
Тел: 8 (3952) 99-44-27
e-mail: 400002@mail.ru



ISBN 978-5-6049593-8-1

