

Представители третьего направления в теории управления, объединившего крупных менеджеров и консультантов («эмпирическая» школа управления), заявляли, что главная задача ученых в области управления – обобщение материалов практики, разработка на их основе рекомендаций управляющим. Представители «эмпирической» школы проводят конкретные организационно-технические и экономические исследования тех или иных проблем управления предприятием и осуществляют разработку новейших концепций современного менеджмента. Наиболее видными представителями «эмпирической» школы являются П. Дракер и Р. Дэвис.

Другим основным направлением исследований в области управления является изучение содержания труда и функций руководителей. Данная школа утверждает профессионализацию управления, т.е. его превращение в особую профессию. Представители данного направления считают, что в каждом решении и действии управляющий должен ориентироваться на будущее, то есть на перспективы развития организации. Независимо от должности, управляющий осуществляет следующие основные функции:

- определение целей предприятия, возможных путей их достижения и постановка на этой основе конкретных задач перед работниками предприятия;
- организация деятельности предприятия путем классификации и распределения, создания соответствующей структуры, подбора, расстановки кадров и так далее;
- обеспечение стимулирования и координации работников с использованием для этого мер принуждения и поощрения, а также контроля на основе постоянных связей между руководителями и подчиненными;
- нормирование, анализ и оценка деятельности организации и занятых в ней лиц;
- мотивация желаний работников в зависимости от результатов их деятельности.

Учитывая комплексность деятельности руководителя, современный управляющий не должен быть узким специалистом технического или экономического профиля, а должен владеть общими научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами социального управления. Кроме того, представители данной школы уделяют значительное внимание вопросам централизации и децентрализации менеджмента, делегированию ответственности, целевому управлению – постоянно действующей системе определения конкретных целей для каждого работника. Совместно со своим руководителем управляющий определяет цели своей деятельности на определенный период, способы их достижения, методы и формы отчета о достигнутых результатах. Такое целевое управление позволяет указать главные направления деятельности работника и четко контролировать его работу.

Школа социальных систем использует выводы школы «человеческого отношения», рассматривает человека в организации как социально-ориентированное и направляемое существо, обладающее различными потребностями, влияющими на среду организации. В то же время среда оказывает влияние на формирование потребностей. Наиболее видными представителями школы «социальных систем» являются Д. Марч, Г. Саймон. Согласно их взглядам, отправным пунктом рассмотрения любой организации является признание того, что потребности конкретного человека и организации не совпадают. Потребности каждого человека в организации рассматриваются иерархически: удовлетворив потребности одного уровня, индивид переходит к следующему. Однако природа организации ставит определенные преграды на пути человека, и конфликт между ним и организацией неизбежен. Поэтому основную задачу управления школа «социальных систем» видит в снижении силы конфликтов. Само предприятие рассматривается при этом как сложная социотехническая система.

Направление «новая школа» характеризуется стремлением внедрить в науку управления методический аппарат различных социальных наук. Наиболее видными представителями этого направления являются Р. Акофф, Л. Берта-ланфи, С. Вир, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер. С течением времени в «новой школе» сформировалась самостоятельная научная дисциплина – теория управленческих решений. Исследования в этой области направлены на разработку количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм, моделей баланса затрат выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития и др.

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е годы XX века, когда Р. Майлз противопоставил модели «Человеческие отношения» модель «Человеческие ресурсы». В модели «Человеческие отношения» основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели «Человеческие ресурсы» сотрудники рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование и принятие решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является важнейшей целью, а становится результатом личной заинтересованности работающего.

Представители данного направления обратили внимание на роль кадров: быть «отличным предприятием», по мнению этих исследователей, в конечном счете означает иметь и уметь удержать отличных сотрудников. На основании проведенных исследований сделан вывод, что фактор труда является не только

статьей расходов; человеческий фактор и его использование на предприятии становится стратегическим фактором и жизненно важным условием для того, чтобы предприятие могло выжить в сложных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее часто употребляемое толкование термина «менеджмент человеческих ресурсов» – мобилизация сотрудников посредством активной работы менеджеров. Кроме того, под ним подразумевается:

- отношение к человеческому фактору как источнику доходов;
- создание простора деятельности для каждого сотрудника, с тем, чтобы он мог внести свой личный вклад в общее дело;
- интеграция кадровой политики в общую политику предприятия и общества.

Целью этого вида менеджмента является: принятие на работу, удержание, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно и результативно помогут реализовать цели организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники – это активы предприятия, человеческий капитал. Это предполагает меньше контроля над сотрудниками, но больше мотивации и стимулирования к труду.

Одна из отличительных особенностей модели «Менеджмент человеческих отношений» состоит в том, что от сотрудника требуется активная позиция. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий работы. И то, и другое должно оставлять место для личной инициативы. Это означает, что одни сотрудники за свой труд получают больше и продвигаются по службе быстрее, чем другие. В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из «реагирующей» политики управления превращается в активную стратегическую политику, которая высшим эшелонам менеджеров интегрируется в общую политику всей социальной организации.

Даже краткое изложение основных направлений развития школ социального управления указывает на постоянный поиск новых форм и методов рационализации менеджмента. При этом теория и практика менеджмента в качестве социального явления имеет ряд закономерностей развития.

Модель «Человеческие ресурсы» в социальной работе связана с реализацией инновационных программ управления учреждениями социального обслуживания.

Практика технократического управления, типичная для ранних стадий становления социальной работы, характеризуется рядом черт:

- узкая специализация труда исполнителей;
- изначальная распределенность обязанностей и связей между исполнителями в соответствии с технологическим процессом, строгая регламентированность, направленная на поддержание стабильности производства;

— разделение исполнительского и организаторского труда, существенное ограничение самостоятельности работников в установлении коммуникации, опосредованности внутриорганизационных связей управленческими структурами.

Инновационное управление в системе социальной работы также характеризуется рядом черт:

- наличие гибких взаимосвязей в организационной структуре, тесных контактов в процессе нововведений, совместных усилий персонала в подготовке и принятии решений;
- уделение внимания активному совершенствованию механизма взаимодействия людей на рабочем месте, в группе, в рамках фирмы в целом;
- преодоление ограниченности технократических форм разделения труда;
- расширение делегирования полномочий;
- активизация новаторской деятельности персонала, расширение инициативы рассматривается как непосредственная задача менеджмента;
- интеграция усилий персонала – политика, направленная на вовлечение широкого круга работников в решение вопросов повышения эффективности и качества труда;
- расширение участия работников в принятии хозяйственных решений на микроуровне;
- трансформация понятия «кадры управления», традиционное администрирование заменяется профессиональным лидерством.

К факторам, блокирующим новаторство в учреждениях социальной защиты относятся:

- недоверие руководителей к выдвигаемым снизу идеям;
- необходимость множества согласований по новым идеям;
- вмешательство других подразделений в оценку новаторских предложений;
- незамедлительная критика и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок;
- контроль за каждым шагом новаторов;
- кулуарное принятие решений по новаторскому предложению;
- передача нижестоящим руководителям указаний, сопровождаемых угрозами;
- возникновение у вышестоящих руководителей синдрома «всезнающих экспертов».

Факторы, поддерживающие новаторство, таковы:

- предоставление необходимой свободы при разработке новшества;
- обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием;
- поддержка со стороны высшего руководства;
- ведение дискуссий и обмен мнениями «без злобы и страха»;

- поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями;
 - углубление взаимопонимания работников в фирме.
- К факторам, усиливающим новаторство, относятся:
- поддержка стремления работников постоянно учиться и повышать квалификацию;
 - сочетание в системе образования специальных знаний и междисциплинарной подготовки;
 - возможность высказывания собственного мнения о проводимых изменениях;
 - поощрение совмещения профессий;
 - преодоление барьеров и «размытие границ» между разными видами работ и функциональными обязанностями;
 - предоставление содержательной деловой информации, даже если она негативна;
 - проведение регулярных совещаний рабочих групп;
 - логичная аргументация необходимости изменений и реорганизаций;
 - постоянная поддержка атмосферы доверия и восприимчивости к переменам.

Особое значение в новаторстве в сфере социальной работы имеет повышение квалификации сотрудников. Назовем общие принципы организационной политики обучения и повышения квалификации:

1. В процесс образования непосредственно вовлечено высшее руководство учреждения, при направлении работника на обучение в формулировании целей обучения участвует непосредственный руководитель.

Учебные программы строятся в соответствии с интересами организации, имиджем и стратегией компании.

Обучение может быть успешно, если оно тесно связано с другими составляющими кадровой работы, в частности, с постановкой целей и их достижением. Личный план повышения квалификации соотносится с целями и программами их достижения.

Результаты обучения подлежат тщательной оценке. Используется количественная шкала для оценки результатов по ряду вопросов. Первичная оценка – это непосредственная реакция участников сессии: насколько им понравилось содержание программы учебного курса?

Итак, основу кадровой работы в инновационных организациях составляет стратегия управления человеческими ресурсами. Она представляет собой разработку перспективных ориентиров использования трудового потенциала, его обновления и совершенствования, развития мотивации сотрудников. Кроме

того, в рамках данной концепции разрабатывается «мотивирующее видение» будущего человеческих ресурсов компании и состояния управления персоналом через 3–5 лет. Концепцию и перспективные ориентиры разрабатывает отдел стратегического планирования при исполнительном директоре по стратегическим службам человеческих ресурсов, с привлечением внешних консультантов. Для этого анализируются статистические и прогнозные материалы, демографическая ситуация, состояние и изменения рынка труда, перспективы развития отрасли и так далее.

Важными для работы с персоналом становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы сбора и хранения персональной информации. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала, в основном, направлен на формирование кадрового состава – привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию кадров. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда. Стадия спада требует работы по оптимизации кадрового состава, оценке кадрового потенциала и разработке кадровой программы реструктуризации. Это означает, что при конгруэнтности внутренних и внешних оценок организационной реальности работа с персоналом основывается на использовании инвариантных методов кадрового менеджмента.

Переподготовка руководителей ЦСО играет в сфере менеджмента особую роль. В общем виде, основные цели обучения менеджменту состоят в том, чтобы:

- помочь получить и развивать навыки, позволяющие применять на практике различные знания, полученные при изучении различных разделов менеджмента;
- научить выявлять проблемы, с которыми в реальной жизни сталкиваются руководители ЦСО и которые всегда носят ситуативный характер;
- обучить различным способам и методам принятия управленческих решений в той или иной ситуации.

Одним из существенных условий эффективного обучения является обращение к собственному жизненному опыту учащихся. Особенно важным такое обращение становится при обучении взрослых людей – слушателей спецкурсов и спецфакультетов по профессиональной переподготовке специалистов. В этом контексте одним из наиболее существенных моментов в процессе подготовки специалистов, развития их готовности к реализации

гуманистической модели отношения с персоналом, оказывается формирование у учащихся представления о максимально широком спектре возможных стратегий управленческого общения, их конкретных проявлениях в ситуации взаимодействия, основных достоинствах и недостатках каждой из стратегий.

Особое значение при обучении менеджменту отводится и другим методам, связанным с непосредственным участием обучающихся («активное обучение»), таких, как дискуссия, изучение конкретных ситуаций, деловые игры. Когда занятия проходят в форме дискуссии, преподаватель выступает в роли ведущего. Он помогает учащимся разобраться во всех аспектах вопроса, ситуациях и проблемах, изменить существующие мнения и представления, развить новые идеи или по-новому взглянуть на старые. В ходе дискуссии учащиеся вырабатывают навыки и умения эффективной межличностной и групповой коммуникации. Наиболее распространенные формы дискуссии при обучении менеджменту – собрание, регламентированное обсуждение, свободный обмен мнениями, обсуждение в малых группах и тренинги.

Часто в подготовке менеджеров широко используется метод конкретных учебных ситуаций (своеобразное «case studies»). Конкретная ситуация как метод обучения строится на воссоздании реальной деловой ситуации, эпизода из жизни организации. Обучаясь управлению с помощью метода конкретных ситуаций, учащиеся могут улучшить свое понимание процессов, происходящих в управлении, обсудить свои поступки, смысловые установки и понимание проблемы в рамках реальных событий. При этом развиваются способности к суждению и планированию, навыки логического мышления, поиска соответствующей информации, анализа и оценки фактов, разработки альтернатив, необходимых для решения проблем и принятия решений.

Метод конкретных ситуаций предусматривает, что решение должно быть принято преимущественно исходя из фактов, данных и событий, описанных в ситуации. Ведь в реальной жизни менеджер всегда ограничен информацией и во многом действует в условиях неопределенности. Именно эти условия имитируются через данные, включенные в конкретную ситуацию. Реалистичность, правдивость событий делает конкретную ситуацию действенным инструментом обучения управлению.

¹ В подготовке статьи использовалась следующая литература: Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. М., 1993; Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991; Егоршин А.П. Расстановка персонала: Управление персоналом. Нижний Новгород, 1997. С. 97–114; Менеджмент социальной работы / Под ред. Комарова Е. И., Войтенко А. И. М., 1999; Новикова Е. А., Стенькин С. И. Эффективные методы обучения менеджменту // Университетское образование. Материалы ИИМНМК. 22–23 апреля 1999 года. Пенза, 1999. С. 211–212; Петрунин В. И. Психология менеджмента. М., 1996; Управление персоналом. Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. М., 1998.