

# **МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ**

# ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

1. Значимость для всего общества в целом;
2. Особый характер форм собственности организаций, ведущих деятельность в данной сфере;
3. Некоммерческий характер (в соответствии с Гражданским кодексом некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она служит достижению целей ради которых они созданы);
4. Получение организациями данной сферы ряда льгот (на прибыль; на добавленную стоимость; на продажи и т.д.)

# ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

5. Ограниченность применения рыночного механизма и необходимость государственного регулирования.

Почему?

**Во-первых** – социальные услуги необходимы всем, а оплачивать могут далеко не все.

**Во-вторых** – рыночные отношения базируются на оплате услуг и, как следствие, могут привести к доступности социальных услуг не для тех, кто нуждается, а для тех кто может заплатить.

# ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

- Прогнозирование и планирование;
- Организация;
- Активизация и стимулирование;
- Координация и регулирование;
- Учет, анализ и контроль

# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

- Перспективные планы на 2 – 3 года;
- Целевые программы по наиболее актуальным проблемам;
- Годовые планы;
- Месячные планы;
- Индивидуальные планы работников.

# ОРГАНИЗАЦИЯ

**Организация как функция менеджмента – это работа руководителя по формированию и обеспечению деятельности структур предприятия в соответствии с ее целями и планами**

# ОРГАНИЗАЦИЯ

предусматривает следующее:

- Разработку обезличенной организационной схемы; обеспечивающей возможность решения ее задач;
- Установление организационных отношений между работниками;
- Формирование системы управления;
- Составление штатного расписания;
- Определение функциональных обязанностей сотрудников;
- Отработку организационной схемы в динамике.

# АКТИВИЗАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

предусматривает изучение мотивов  
для эффективного труда и  
направленное использование  
стимулов к труду каждого работника и  
коллектива в целом



# КООРДИНАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ

**Координация** – согласование деятельности организации и ее подразделений с намеченным планом

**Регулирование** - коррекция деятельности организации , изменение ее состояния путем принятия необходимых поправок к управляющим воздействиям на всех уровнях

*Регулирование дополняет координацию и применяется тогда, когда одной координации оказывается недостаточно*

# УЧЕТ, АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ

При всей важности имеют смысл лишь тогда, когда способны реально поднять эффективность деятельности организации

Контроль необходим менеджеру:

1. Для снятия неопределенности информации;
2. Для предупреждения кризисных ситуаций;
3. Для постоянного поддержания условий успешной деятельности предприятия

# КОНТРОЛЬ

- **Предварительный** контроль обычно касается материальных, финансовых, трудовых и др. ресурсов;
- **Текущий** контроль как правило ведется непосредственным начальником над своим подчиненным;
- **Конечный** контроль проводится по истечении работ над произведенной продукцией, либо по истечении заданного времени.

# ПРОЦЕСС И ПРОЦЕДУРА КОНТРОЛЯ

Три взаимосвязанных этапа:

1. Выработка критериев и стандартов;
2. Сравнение с этими показателями полученных результатов;
3. Выполнение требуемых корректирующих действий.

*Хороший контроль должен обеспечивать следующие основные требования: своевременность, гибкость, нацеленность на конечный результат, профессионализм, простота, экономичность*

# МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ

Существуют три основных структуры управления:

- Линейная (прямое подчинение сверху донизу);
- Функциональная (для высококвалифицированного решения множества специальных задач);
- Целевая (в основном реализуется через структуры линейного и целевого управления или, реже, создание дополнительных штатных единиц)

# Экономические методы управления

- Хозрасчета;
- Административные;
- Стимулирования;
- Финансирования;
- Кредитования;
- Ценообразования

*Все эти методы основаны на глубоком материальном и духовном интересе работника к результатам своего труда*

# ХОЗРАСЧЕТ

Полный хозрасчет в сочетании с самофинансированием обеспечивает хозяйственную самостоятельность организации. Производственная и социальная деятельность и оплата труда осуществляются из заработанных средств. Хозрасчетные отношения должны формироваться и на предприятии в целом и внутри, между подразделениями.

# ПРИЗНАКИ ПОЛНОГО ХОЗРАСЧЕТА:

- Хозяйственная самостоятельность;
- Самоокупаемость;
- Материальная заинтересованность;
- Материальная ответственность;
- Контроль финансов



# ФОРМЫ ВНУТРЕННИХ ХОЗРАСЧЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ (ПО СТЕПЕНИ НАРАСТАНИЯ)

- **Административная форма** – внутренний хозрасчет близок к нулю, экономическая деятельность регламентируется административным путем (губит идею экономического управления на корню);
- **Целевая форма** – конечные общие задачи расписываются по частным ожидаемым результатам и выдаются подразделениям, обеспечиваются ресурсами:

# Формы внутренних хозрасчетных отношений (по степени нарастания)

- **Подрядная форма** – подразделениям даются задания на работу и выделяются фонды. Как часто нарушаются? – нестабильность нормативов, порядка распределения заработка (делает подрядный наряд формальностью);
- **Форма долевого участия** – оплата труда подразделений производится на основе их долевого участия;

# ФОРМЫ ВНУТРЕННИХ ХОЗРАСЧЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ (ПО СТЕПЕНИ НАРАСТАНИЯ)

- **Арендная форма** – подразделения берут во временное пользование у предприятия основные фонды (помещения, оборудование и т.д.) приобретая на производимую продукцию определенные права;
- **Полный хозрасчет подразделения** – хозяйственная самостоятельность, самоокупаемость, материальная заинтересованность и ответственность.

# СТИМУЛИРОВАНИЕ

Не только денежное вознаграждение.

- Совершенствование производства;
- Улучшение условий труда;
- Получение жилья;
- Обеспечение «выгодного» рабочего места.

Денежный заработок становится в прямую зависимость от конечного результата работы, как от количественного, так и, в первую очередь, качественного

# ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ СОХРАНЯТЬ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ?

1. Регламентирование деятельности организации:
  - Положений общеорганизационного характера;
  - Структуры управления;
  - Штатного расписания и должностных инструкций;
  - Положений, определяющих внутренний порядок работы и статус различных звеньев управления.

## Что заставляет сохранять административные методы управления в новых условиях?

- Нормирование деятельности предприятия: разработка и реализация норм и нормативов, устанавливающих границы деятельности предприятия;
- Инструктирование: ознакомление персонала с правилами работы;
- Распорядительное воздействие: подготовка и реализация постановлений, директив, приказов, распоряжений, резолюций.

# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива (анкетирование, тестирование, хронометрия, наблюдение, опросы, интервью);
- Изучение и формирование мотивов деятельности;
- Повышение творческой активности и инициативы;
- Воспитание группового самосознания коллектива;
- Сохранение и развитие традиций и обычаев организации

# СОЦИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Обозначить значимость социального планирования для конкретного человека, связав его с трудовым вкладом работника.

Цель – предоставление работнику четкой перспективной программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий жизни.



# ВРЕМЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

*Время в менеджменте и деловой жизни – параметр и может быть подвергнуто анализу как параметр и ресурс.*

*Параметр* – объективно – цифровое значение, измерение чего-либо;

*Фактор времени* – это детерминанта, определяющая степень важности времени как параметра в протекании тех или иных процессов и возможности оптимального на них воздействия;

*Ресурс* – наличие, запас чего-либо;

*Ресурс времени* – наличие времени для свершения тех или иных воздействий на происходящие процессы.

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РОЛЕВАЯ ТИПОЛОГИЯ

- Межличностные роли, характеризующиеся формой контактов и способом построения отношений;
- Информационные роли, характеризующиеся степенью активности и коммуникации;
- Функциональные роли, связанные с принятием решений.

# ОТ СОЦИАЛЬНЫХ РОЛЕЙ К РОЛЯМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

## 1. Межличностные роли:

- Руководитель – «первое лицо»;
- Лидер;
- Связующее звено.

## 2. Информационные роли:

- Собиратель информации;
- Распространитель информации;
- Эксперт.

## 3. Функциональные роли:

- Предприниматель;
- Корректор;
- Распорядитель ресурсов;
- Переговорщик.

# ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

- **Лидер – эмоциональный центр.** Основное достоинство – умение сопереживать и быстро реагировать на изменения. Основная цель – динамика отношений;
- **Лидер – организатор.** Основная цель – решение поставленной задачи, часто – любой ценой;
- **Лидер – эрудит.** Основная цель – обнаружение неизвестной ранее тенденции развития событий;
- **Лидер – генератор.** Основная цель – создание новой технологии деятельности группы;
- **Лидер – умелец.** Основная цель – развитие интереса к содержанию деятельности.

# КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ЛИДЕР?

- Образованность;
- Прозорливость и аналитичность;
- Коммуникативная компетентность;
- Саморегуляция, самоконтроль и стрессоустойчивость;
- Деловая направленность и направленность на профессиональный рост
- Адекватность самооценки и четкость «Я – концепции».

# СОВРЕМЕННАЯ СИТУАЦИЯ

Возрастает конкуренция - сокращается время на ситуационное реагирование – новые модели управления – реализация следующих идей:

1. Ориентация на проекты с высокой отдачей;
2. Введение полной автономии линейных менеджеров;
3. Управление помимо существующей иерархии;
4. Использование формальной и неформальной коммуникативной сети.

# МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- Нормативные, определяют наиболее эффективные решения в идеальных условиях;
- Прескриптивные (облигаторные), определяют алгоритм принятия решения, реализация которых вменяется в обязанность всем руководителям;
- Дескриптивные, описывают реальные действия реальных людей в процессе принятия решений.

# ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОВЕДЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ, ОБЪЯСНЯЮЩИЕ ПРИЧИНЫ ОШИБОК

- При выборе альтернатив – ориентация не на идеальный вариант, а на удовлетворительный;
- Предположение, что реальный мир – хаос, лишенный смысла, поэтому любые решения выглядят как осмысленные только в узком контексте рассмотрения проблем;
- Попытка сделать выбор быстрее, а не качественнее, поэтому многие возможности просто не рассматриваются;
- Алгоритмами принятия решений являются индивидуальные стереотипы и простые эмпирические правила (опора на личный опыт).



# КАКИЕ ФАКТОРЫ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

- Усиление конкуренции;
- Ограниченность временного ресурса;
- Информационная перегрузка;
- Увеличение цены ошибки;
- Увеличение уровня неопределенности;
- Динамика рынка;
- Динамика ожиданий потребителей;
- Усложнение структуры бизнеса;
- Усложнение операционной среды.

# ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Разрешать проблемы сразу, как они возникли;
- Принимать решения, позволяющие проводить корректировку по мере их исполнения;
- Не отказываться от рассмотрения всех возможных альтернатив – от самой лучшей до самой худшей;
- Обсуждать ситуации для оценки обстановки и генерирования идей;
- Включать в планирование контрольные количественные параметры, сроки и систему ограничений;
- при приближении ситуации к определенному ограничению собирать информацию за пределами организации (внешнее экспертирование).

# ИЗДЕРЖКИ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

- Тенденция к единогласию;
- Тенденция к группированию;
- Тенденция к минимизации разногласий;
- Фактологическая тенденциозность;
- Освобождение от ответственности (групповая процедура может провоцировать феномен коллективной безответственности, когда каждый участник считает себя свободным от полной ответственности за принятое решение)

# РОЛЕВЫЕ ДИСПОЗИЦИИ

- По восприятию предмета дискуссии – «интегратор», «аналитик», «системщик»;
- По анализу предмета дискуссии – «футуролог», «историк», «актуалист»;
- По оценке предмета дискуссии – «оптимист», «пессимист», «реалист»;
- По принятию решения – «критик», «защитник», «судья»

# ПРИНЦИПЫ МОТИВИРУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

- Отдавать себе отчет в том что, как , почему и зачем ты это делаешь;
- Видеть свою деятельность связанной с работой других людей;
- Необходимость реализации компетентности;
- Необходимость достижений;
- Необходимость учета мнений;
- Необходимость оценки;
- Необходимость успеха;
- Необходимость поддержки;
- Необходимость в информации;
- Необходимость участия в принятии решений;
- Необходимость контроля;
- Необходимость саморазвития;
- Необходимость свободы инициативы;
- Необходимость ответственности.

# РАБОТУ КАК ГЛАВНОЕ ДЕЛО В ЖИЗНИ РАСЦЕНИВАЮТ:

- в США – 50%
- в Швеции – 45%
- в Германии – 25%
- в России – 10%