

Социальные технологии в сфере бизнеса и управления

**Управленческие социальные технологии
(*технологии повышения
эффективности*)**

Теория социального управления

- Социальное управление - в широком смысле – органически присущее общественной системе явление, обеспечивающее сохранение ее целостности, воспроизводства и развития.
- Социальное управление – в узком смысле – представляет собой осознанное, систематическое, специально организованное воздействие на общество по упорядочению и совершенствованию его структуры в процессе выработки и достижения цели.

Теория социального управления

- **Социальное управление** – это деятельность по сознательному, целенаправленному воздействию на социальные системы (институты, организации) и процессы их развития с целью упорядочения, сохранения или изменения в интересах социальных групп или отдельных лиц.
- Теория с.у. использует положения теории систем, кибернетики и одновременно является общеметодологической базой для более частных дисциплин (социологии управления, менеджмента, психологии управления, государственного и муниципального управления...).

Теория социального управления

- **Процесс социального управления** включает в себя несколько стадий: 1. предварительное изучение объекта управления (анализ, диагностика), 2. целеполагание (планирование, прогнозирование, проектирование), 3. организация управления, 4. координация, 5. контроль.
- Фактически, это еще и базовые функции управления (по А. Файолю).

Теория социального управления

- Социально-инженерная деятельность предполагает активное вмешательство в реализацию двух первых стадий (диагностику и целеполагание). Наглядным проявлением социальной инженерии как инструмента социального управления выступает **управленческое консультирование** (как оказание экспертной помощи руководителям в решении проблем управления, совершенствования организационных структур). При этом выделяют **внутреннее и внешнее управленческое консультирование**.

Основные школы и теории управления

- 1. Классическая школа управления (*развитие теорий результативности и эффективности сегодня*).
- 2. Школа человеческих отношений (*развитие органической модели управления, например, теорий жизненного цикла организации*).
- 3. Школа социальных систем (*организация как социотехническая система*).
- 4. Ситуационный подход (*развитие теорий управленческого консультирования*).

Основные школы и теории управления

- ***Классическая школа научного управления*** (школа научного менеджмента, школа административного управления): Ф. Тэйлор, Г. Гантт, Г. Форд, А. Файоль.
- **Организация как искусственная система, проектируемая для достижения цели.**
- **В эффективной организации отношения максимально формализованные.**
- **Контроль сводится к внешнему контролю.**
- **Активно используется разделение труда и специализация деятельности.**

Основные школы и теории управления

- *Школа человеческих отношений* (М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Д. МакГрегор и др.).
- **Человек может реализовать себя только в группе.**
- **Если труд интересен, то можно получать удовлетворение от труда.**
- **Труд – естественная потребность человека.**
- **Организация как община.**
- **Сложная структура трудовой мотивации.**
- **Итоги Хоторнских экспериментов (США).**

Основные школы и теории управления

- *Школа социальных систем* (Ч. Барнард, Г. Саймон, А. Гоулднер, Ф. Селзник, А. Этциони).
- Совмещение понимания организации как искусственной системы, рационально созданной для достижения цели, с пониманием организации как естественного социального образования.
- Акцент на взаимодействии формального и неформального начал в организации.
- Организация как сложная система, состоящая из множества подсистем и элементов.
- Организация как социотехническая система.

Основные школы и теории управления

- **Организация как сложная гетерогенная система, состоящая из как минимум 2 подсистем: технико-технологической и социальной. При этом технико-технологическая рассматривается как доминирующая, влияющая на состояние социальной (Дж. Вудворд, Р. Дабин, А. Райс, Э.Трист).**
- **Внедрение новых технологий изменяет отношения между работниками, функции управления.**
- **Нужны новые техники управления, обеспечивающие регулирование поведения людей в больших системах.**

Основные школы и теории управления

- **Дж. Вудворд доказала связь типа производства с конфигурацией организационной структуры, стандартизацией деятельности, формализацией поведения.**
- **1. Единичное и мелкосерийное производство – структура плоская, формализация низкая, линейные должности преобладают, контроль постоянный персонифицированный.**
- **2. Крупносерийное и массовое – высокая структурная и профессиональная дифференциация, высокая формализация, основные должности преобладают над вспомогательными, контроль избирательный.**
- **3. Поточное производство – умеренная структурная и профессиональная дифференциация, средний уровень формализации, функциональные должности преобладают над линейными, контроль постоянный безличный.**

Основные школы и теории управления

- *Ситуационный подход* (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Шерман, Дж. Томпсон).
- **Антинормативистский подход.**
- **Организация – слишком сложный и динамичный объект, чтобы применять универсальные подходы.**
- **«Невозможно обеспечить создание таких структур, методов и типов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любого времени, любых целей, ситуаций и условий деятельности».**
- **Надо определить условия, в которых те или иные принципы принесут желаемый результат.**

Основные школы и теории управления

- **Центральное понятие – *управленческая ситуация*.**
- ***Управленческая ситуация* – это совокупность внешних и внутренних факторов, определяющих условия жизнедеятельности организации и организационного поведения ее работников. Не надо применять бюрократическую модель при динамичной внешней среде, естественную модель – при низко квалифицированном персонале, децентрализацию – при высоком уровне автоматизации и т.д.**
- **Эта проблематика развивается в рамках теории управленческого консультирования.**

Эффективность или результативность?

- **Эффективность** – это экономичное расходование ресурсов, получение максимальной выгоды от расходования ресурсов. По П. Друкеру, эффективность – это способность **правильно** (экономично) делать вещи.
- **Результативность** – это достижение необходимых результатов (цели) без внимания к способу достижения и цене. По П. Друкеру, результативность – это способность делать **правильные** вещи (т.е. нужные рынку).
- Идеальный вариант – делать правильные вещи правильно, быть и эффективным, и результативным.

Классификация инноваций

- **Говоря о нужных рынку продуктах, сегодня мы думаем об инновационности (инновационная продукция и инновационные технологии).**

Классификация инноваций возможна по множеству оснований:

- 1. По источнику появления** – инновации, ориентированные на удовлетворение внутренних потребностей (организации, производства и т.д.) и инновации, направленные на удовлетворение внешних потребностей (рынка).

Классификация инноваций

- 2. По причине возникновения – *реактивные*** инновации, обеспечивающие выживание фирмы и являющиеся реакцией на нововведения конкурентов, и ***стратегические*** инновации, которые внедряются для получения конкурентных преимуществ в будущем.
- 3. По конечному результату – *продуктовые*** инновации, которые включают получение нового продукта или услуги с целью удовлетворения определенной потребности на рынке, ***и процессные***, которые означают новые элементы, введенные в производственные, управленческие, маркетинговые и другие процессы.

Классификация инноваций

4. По типу новаций – *организационные, финансовые, технологические, информационные, комбинированные.*
5. По сфере применения – *организационно-управленческие, экологические, технологические, социально-политические, государственно-правовые, инновации в духовной сфере.*
6. По степени новизны – *радикальные, улучшающие, псевдоинновации.*
7. По сфере распространения – *глобальные, национальные, региональные, локальные, точечные.*

Ключевые показатели эффективности

- Для оценки эффективности деятельности компании чаще используют финансовые показатели, но не менее важно оценить **нефинансовые** показатели эффективности (качество обслуживания клиентов, лояльность клиентов и т.д.).
- **KPI – Key Performance Indicators – Ключевые Показатели Эффективности.** Это финансовая и нефинансовая система оценки, которая позволяет выяснить состояние компании, помочь в определении достижения целей. Сами процедуры оценки должны быть понятны сотрудникам.

Ключевые показатели эффективности

- Для каждой организации вырабатывается своя система **KPI**.
- Что может включаться в систему **KPI**? Например, доля своевременно доставленных заказов, доля рабочих заданий со срывом сроков исполнения, индекс удовлетворенности ключевых клиентов, увеличение числа доходных клиентов, количество жалоб от поставщиков, доля новых клиентов, оборачиваемость капитала и др.
- Но введение **KPI** не может решить проблему оптимизации деятельности компании. Управление по ключевым показателям требует внедрения **ССП**.

Сбалансированная система показателей (ССП)

- ССП – это инструмент управления компанией, который подразумевает смещение акцента с финансовых показателей оценки деятельности на совершенствование параметров, которые можно объединить в 4 группы: *финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение и развитие персонала.*
- ССП дает ответ на 4 вопроса: *1. Как оценивают предприятие акционеры? 2. Как предприятие оценивают клиенты? 3. Какие процессы могут обеспечить предприятию исключительные конкурентные преимущества? 4. Как можно достичь дальнейшего улучшения состояния организации (инновации, обучение персонала...)?*

Сбалансированная система показателей (ССП)

- **Выделяют 4 направления оценки эффективности:**

- 1. Финансовые результаты как критерии оценки деятельности предприятия.** Оценка финансовых целей, показатели финансовой отдачи на вложенные средства.
- 2. Клиенты компании.** Способность предприятия удовлетворять потребности клиентов, удерживать клиентов, приобретать новых, способность увеличивать рыночную долю, объем рынка.

Сбалансированная система показателей (ССП)

- 3. Внутренние бизнес-процессы.** Это инновационные процессы, разработка рыночного продукта, подготовка его производства, снабжение ресурсами, изготовление, сбыт, послепродажное обслуживание.
- 4. Обучение и развитие персонала.** Оцениваются люди (сотрудники) с их способностями, навыками, мотивацией. Корпоративная культура.

ССП позволяет перевести стратегию компании на уровень оперативной деятельности. ССП дает полную картину бизнеса, позволяет упредить кризисные ситуации, обеспечивает обратную связь, дает понимание стратегических целей всеми сотрудниками.

Факторы, влияющие на эффективность

- Есть две группы факторов, влияющих на эффективность организации: *зависящие от работников и зависящие от самой организации.*
- 1 группа. Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы со стороны работников:
- *Способности* (координация движений, время реакции, интеллект, эмоциональная устойчивость).
- *Личностные и деловые качества* (личностная зрелость, ответственность, исполнительность, инициативность).
- *Понимание своей рабочей роли* (знание должностных обязанностей, требований к поведению и т.д.).

Факторы, влияющие на эффективность

- *Мотивация* (потребности, заинтересованность в сохранении места работы и др.).
- *Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством.*
- *Отношения с коллегами по работе.*
- *Трудовая мораль* (отношение к делу).
- *Профессиональные знания и навыки.*
- *Состояние здоровья сотрудника.*
- *Отношение к работе и организации со стороны значимых для сотрудника лиц.*

Факторы, влияющие на эффективность

- **2 группа. Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы персонала со стороны организации:**
- *Физические условия труда (шум, освещенность, вентиляция, вибрация).*
- *Обеспеченность необходимыми ресурсами (материалы, комплектующие, информация и т.д.).*
- *Оборудование: его качество, состояние, соответствие современным требованиям.*
- *Особенности организационной структуры.*

Факторы, влияющие на эффективность

- *Стиль руководства и сложившаяся практика управления (адекватность стиля руководства ситуации).*
- *Знания и квалификация руководителя (способность принимать верные решения, умение использовать потенциал сотрудников, мотивировать персонал).*
- *Действующая в организации система стимулирования труда.*
- *Особенности организационной культуры.*