

СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗЕРВЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

*Работа представлена кафедрой социологии и управления персоналом
Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор В. К. Потемкин*

В статье подчеркнута значимость исследования социальных резервов преобразования управленческого потенциала, описаны несколько подходов к их институционализации и организационный механизм их формирования и использования.

The article touches upon social reserves of management potential transformation and describes several approaches to their institutionalisation and the organisational mechanism of their formation and use.

В настоящее время Россия и другие страны находятся на стадии глобализации экономики, когда осуществляется пересмотр старых методов управления, на первый план выдвигая индивидуальный, творческий подход, и в целом «гуманизация» экономических отношений. Кроме того, для нашей страны период преобразований начался еще в годы перехода к рыночной экономике. Нельзя сказать, что все предприятия успели приспособиться к новым

условиям до того, как течение глобализации захватило российскую действительность. Поэтому для нашей страны осуществление преобразований системы управления с целью приспособиться к ускоренным изменениям внешней среды является актуальной проблемой, которая требует подробного рассмотрения. При этом социальные резервы в данном вопросе выходят на первый план, так как преобразование должно охватить прежде всего сознание

людей, их социальные отношения, а уж потом – экономические.

Необходимо отметить, что современный этап развития человеческой цивилизации обусловлен все время ускоряющимся ростом роли таких явлений, как информация, знания и связанные с ними области жизнедеятельности человека.

В информационном обществе изменяется не только производство, но и весь уклад жизни, система ценностей, возрастает значимость культурного досуга по отношению к материальным ценностям. По сравнению с индустриальным обществом, где все направлено на производство и потребление товаров, в информационном обществе производятся и потребляются интеллект, знания, что приводит к увеличению доли умственного труда. Информационное общество – общество, в котором большинство работающих занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей ее формы – знаний.

В отличие от предшествующих типов хозяйств в информационной экономике главную роль играют не отдельные человеческие качества – умение выполнять какие-либо производственные операции, определенные профессиональные знания и навыки, знания в той или иной области – а в целом человеческая личность (синтез всех качеств человека), обладающая совокупностью знаний и способностей, навыков и умений, главным образом, интеллектуальных. Впервые в истории человечества личность становится важнее организации, важнее сообщества людей. Появился новый тип работника, фактически не нуждающийся во внешней организации, способный самостоятельно ставить цели, избирать необходимую стратегию действий и эффективно решать поставленные задачи, так называемый «собственник процесса». Таким образом, роль человека в условиях информационной экономики становится менее зависимой от внешних обстоятельств и других людей и, соответственно, более самостоя-

тельной, самодостаточной и творческой. «Важнейшим экономическим свойством человека стала его индивидуальность»¹.

В данных условиях является необходимой адаптация системы управления к новым условиям. Требуется замена старых способов «директорского» воздействия, где принятие решений осуществляется в строго иерархичном порядке. Появилась необходимость инициативы внутри коллективов предприятий, развитие самоуправления и инновационной культуры.

Все эти обстоятельства обостряют задачу изучения состава социальных резервов преобразования управленческого потенциала предприятия, их классификацию по признакам воздействия на эффективность осуществляемых преобразований, установления количественных характеристик вовлечения социальных резервов в процессы преобразования. Вовлечение социальных резервов в преобразование управленческого потенциала предприятия необходимо рассматривать не как разовую подпитку производства, а как постоянно возобновляющийся процесс, так как современные условия рынка требуют от предприятий большей гибкости и адаптации к внешней среде. Следует отметить, что процессорное осознание социальных резервов позволяет изучить изнутри многочисленные проблемные ситуации управленческой деятельности, которые достаточно сложно представить, исходя из устоявшихся представлений, схем и моделей управления. Результаты управленческой деятельности во многом зависят от методов, ценностных предпочтений и ожиданий субъектов управления, их социального восприятия новых отношений собственности, адаптации работников к условиям повышения их самостоятельности в труде и роста экономической ответственности за результаты своего труда.

В рамках проводимого исследования значительный интерес представляют аспекты управления, связанные с реализацией

социальных резервов в процессе принятия управленческих решений.

Можно выделить несколько подходов к институционализации социальных резервов:

- процессуальный;
- структурно-содержательный;
- многоуровневый;
- ситуационный.

Процессуальный подход подразумевает выделение институтов реализации социальных резервов в соответствии с этапами процесса принятия решений.

Следует отметить, что данное разделение социальных резервов по участкам процесса принятия решений весьма условно. Каждая из данных групп социальных резервов реализуется на каждом этапе процесса принятия решения, однако мы условно обозначили необходимый набор для того или иного участка процесса для рас-

пределения полномочий по реализации данных резервов.

Структурно-содержательный подход подразумевает распределение вышеобозначенных участков процесса по организационной и функциональной структуре предприятия. Так, социальные резервы, реализуемые на этапах целеполагания и определения ситуации, реализуются в рамках планового и исследовательского отдела; социальные резервы этапа выявления проблем и необходимости их решения реализуются на уровне производственных подразделений организации, а на этапе непосредственной реализации принятого решения к данным отделам добавляются еще и контролирующие органы, такие как финансовый отдел, отдел контроля качества и др. (рис. 1).

Реализация социальных резервов в процессе принятия управленческих решений может осуществляться на нескольких уровнях (рис. 2).

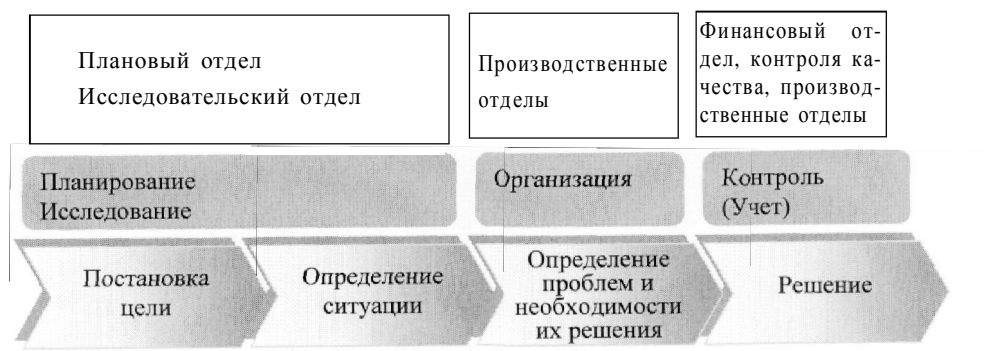


Рис. 1. Процессные и структурно-содержательные элементы процесса принятия управленческих решений.

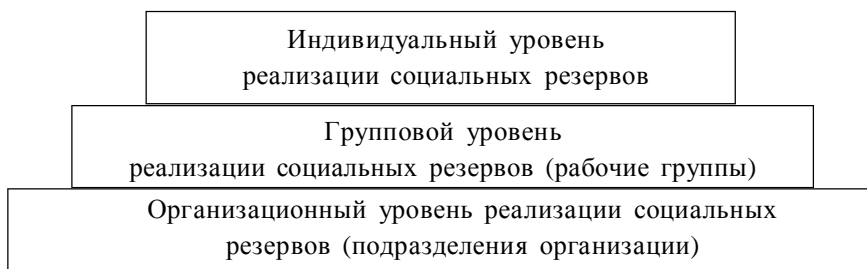


Рис. 2. Уровни реализации социальных резервов процесса принятия управленческих решений

Первый, *индивидуальный уровень* реализации социальных резервов преобразования управленческого потенциала предприятия, подразумевает социальные резервы, относящиеся непосредственно к руководителям, – профессионализм, компетентность, стиль руководства, харизматичность, готовность к риску, стратегическое мышление, информированность, умение расставлять приоритеты, умение планировать свое рабочее время, умение учитывать различные точки зрения и интересы, опыт, гибкость, ориентация на результат и др.

Следующий уровень реализации социальных резервов – *групповой* подразумевает реализацию социальных резервов группы участников процесса принятия решений, таких как хороший психологический климат в коллективе, атмосфера доверия, творчества, разносторонность опыта и профессионализма участников, принятие чужих идей и мнений, инициатива, открытость, готовность к риску, готовность к изменениям, адаптивность, гибкость, ресурсная обеспеченность.

И третий уровень – *организационный*, включающий в себя социальные резервы всех отделов организации, непосредственно отвечающих за реализацию решения. К социальным резервам данного уровня относятся удовлетворенность, мотивация, уровень знаний и навыков сотрудников, уровень лидерства, доверие, эффективность социализации и в целом сильная корпоративная культура.

Для того чтобы рассмотреть непосредственно организационный механизм формирования и использования социальных резервов в процессе принятия управленческих решений, мы провели исследование процесса принятия решений на крупных нефтегазовых предприятиях России. Было проанализировано более 50 совещаний, на которых принимались решения различного уровня и значимости.

При этом повышение эффективности управления зависит от уровня реализации

социальных резервов во время принятия стратегических, тактических и оперативных решений, а также от обеспечения информационно-аналитической базы принятия управленческих решений всех перечисленных типов, выработки соответствующего инструментария, базирующегося на мониторинге и оценке показателей внутриорганизационного развития.

Обращает на себя внимание тот факт, что системы стратегического, тактического и оперативного управления организацией строятся на разной информационной основе и вырабатываются с помощью различного инструментария, что зачастую обуславливает несогласованность управленческих решений разных типов, негативно сказывающуюся на эффективности реализации указанных решений.

При этом существует тесная зависимость между типами управленческих решений и иерархическим уровнем, на котором осуществляется их принятие. Стратегические решения принимаются на высшем иерархическом уровне системы управления организацией, тактические – на высших и средних уровнях, тогда как оперативные решения принимаются на низших уровнях управления (таблица 1):

Таким образом, ключевую роль в реализации социальных резервов в процессе принятия управленческих решений играет ответственный руководитель. Тогда уровень реализации его индивидуальных резервов оказывает значительное влияние на реализацию резервов остальных участников процесса, а следовательно, на его эффективность. Поэтому при разработке программы реализации социальных резервов в процессе принятия управленческих решений особое внимание необходимо уделить профессиональной компетентности, стилю управления и другим резервам руководителя. Однако в настоящее время руководители не осознают в достаточной степени необходимость вовлечения социальных резервов в процесс принятия решений.

Таблица 1

Характеристики реализации социальных резервов преобразования управленческого потенциала предприятия в процессе принятия управленческих решений

Уровень решений		Стратегические решения	Тактические решения	Оперативные решения
Характеристика				
Этап процесса принятия решения		Постановка цели	Определение ситуации, Определение проблем и необходимости их решения	Решение
Участники		Президент, совет директоров, и др. руководители высшего звена	Директора департаментов, руководители высшего и среднего звена	Начальники отделов, главные специалисты
Ответственность		Президент, Генеральный директор	Исполнительный директор, Директор департамента	Начальник отдела
Реализация социальных резервов	Индивидуальный уровень	-готовность к риску -умение расставлять приоритеты -стратегическое мышление -способность к быстрой и достоверной оценке ситуации	-объективность -умение учитывать интересы сторон -информационная обеспеченность -аналитическое мышление -опыт решения проблемных ситуаций	-адаптивность -гибкость -ориентация на результат -ресурсная обеспеченность
	профессионализм, компетентность, стиль руководства, харизматичность, умение планировать свое рабочее время, умение учитывать различные точки зрения и интересы, опыт, и др			
	Групповой уровень	психологический климат в коллективе, атмосфера доверия, творчества, разносторонность опыта и профессионализма участников, принятие чужих идей и мнений, инициатива, открытость, готовность к риску, готовность к изменениям, адаптивность, гибкость, ресурсная обеспеченность и др.		

Отсутствие комплексного подхода к реализации социальных резервов на всех уровнях иерархии приводит к снижению эффек-

тивности принятия управленческих решений и, как результат, всей деятельности предприятия.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ Николаева Т. П. Основы информационной экономики: Учеб. пособие. – СПб.: ООО «Лекс Стар», 2001. С. 74.