

Руководство учреждением медико-социальной сферы

к.п.н. Чумаков В.И.

План лекции

1. Должностная иерархия в сфере руководства социальной работой
2. Требования к результатам деятельности и личностным качествам руководителей социальной сферы
3. Управление компетенциями руководителя
4. Формы власти и влияния
5. Научные подходы к изучению ролевого репертуара руководителя
 - 5.1. Поведенческое направление
 - 5.2. Ситуационное направление
6. Межведомственная модель взаимодействия

Темы СРС

- Сообщения:
 - 1) Работа -
 - 2) Тест (проверочный)
 - 3) Кроссворд

Веснин В.Р. в управленческой иерархии руководителей организаций социального обслуживания представляет три типа руководителей:

высшего,

среднего

низшего звена, которые отличаются структурой выполняемых функций, формой, объемом полномочий и возможностями



К высшему руководящему звену относятся руководители региональных Департаментов и Комитетов социальной защиты населения и их заместители, директора организаций социального обслуживания, обладающие большим опытом работы, профессионализмом, имеющие к тому же личностные природные качества лидера. Основные обязанности этого типа руководителей: формирование отраслевой политики, миссии и стратегии развития организации, основных стандартов деятельности, формирование системы и структуры управления, общее руководство, контроль и представительство в органах власти.



Основные требования к профессиональной компетентности: базовое образование, глубокие знания специфики отрасли и социума, аналитические способности.

Он должен быть политиком, дипломатом, аналитиком, оратором, публицистом, администратором.

К руководителям среднего звена организаций социального обслуживания относятся заместители директоров, заведующие филиалами

Их функциональное поле деятельности зависит от особенностей подразделения, управляют текущей деятельностью, реализуют планы работы и исполнение государственных заданий, **устанавливают задания исполнителям, осуществляют организацию, контроль, оценку и вознаграждение персонала, проводят мероприятия по совершенствованию организации работы и технологий предоставления социальных услуг, и т.д.**



Руководители структурными подразделениями, относящиеся к низовому звену - заведующие отделениями, начальники цехов, участков отвечают за повседневную работу персонала.

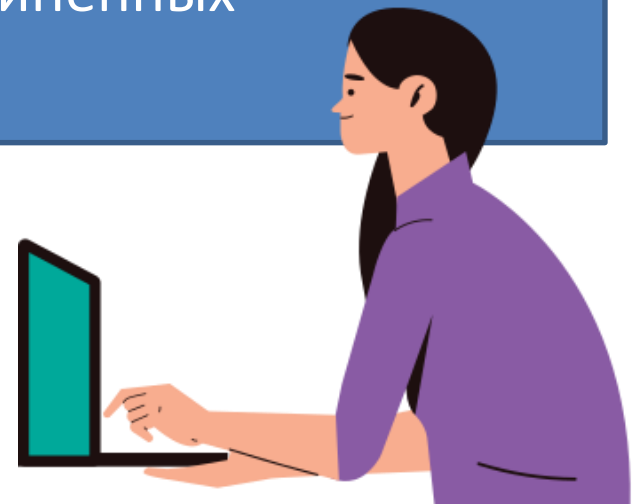
Функциональное поле деятельности включает распределение заданий, организацию и координацию труда персонала, обеспечение условий труда для качественного исполнения заданий, оказания социальных услуг и контроль хода их исполнения, соблюдения сроков, рациональное использование ресурсов, исполнение производственной дисциплины и соблюдение техники безопасности, содействие внедрению передовых технологий и методов работы и т.д.

Руководитель любого звена должен быть ответственен за настоящие и будущие результаты. Подлинный критерий оценки руководителя – результат деятельности коллектива, его удовлетворенность, мотивированность, авторитет, рейтинг организации.

В регионах разработаны критерии и показатели деятельности руководителей каждого звена. Показатели деятельности директора организации социального обслуживания утверждаются региональным органом социальной защиты населения.

Исходя из профессиональных стандартов, руководитель организации социального обслуживания выполняет несколько функций и ролей: менеджер, юрист, экономист, психолог, педагог, хозяйственник, аналитик, оратор, консультант, организатор и т.д. Кроме того, он должен также уметь совмещать и выполнять человеческие роли семьянина, мужа-жены, отца, матери, дедушки-бабушки, дочери-сына и т.п.

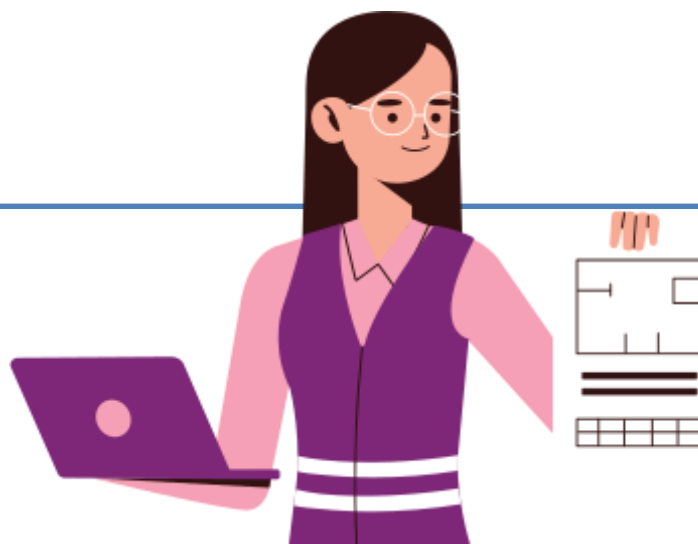
Существуют разные классификации стилей руководства: классические, авторитарные, демократические, попустительские. Классические стили руководства отражают различные степени преимущественно одного измерения - характера принятия решений. При авторитарном стиле решения принимаются руководителем единолично; при демократическом - совместно с подчиненными, при их широком активном участии; при попустительском - руководитель стремится уклониться от принятия решений или переложить их на подчиненных



Выделяются несколько характерных черт,
необходимых современному успешному
руководителю организации социальной
сферы



ответственность – способность понимать соответствие результатов своих управленческих действий поставленным целям, принятым в коллективе нормам, стратегии развития организации, работе с персоналом, получателями услуг, принятие решений



упорство – последовательность и твёрдость в осуществлении достижения цели, способность не пасовать перед неудачей, сохранять верность конкретной, оперативной цели, поддерживать действие независимо от трудностей, настроения и чувств, стойкость, твердость, непоколебимость

корпоративность - создание настоящей команды, понимающей с полуслова, мыслящей каждый по своему, но в то же время в одном направлении, умение сплотить коллектив на основе профессионализма, духовно-нравственных ценностей, совместной корпоративной деятельности

инициативность – постоянное стремление,
способность и склонность к активным и
самостоятельным действиям



интуиция – чутье, догадка и непосредственное понимание на основе ранее приобретенного опыта, знаний в результате мыслительной работы и сопоставления



ИННОВАЦИОННОСТЬ – создание, распространение и применение новых технологий в социальной работе, в управлении персоналом, способность вызвать позитивные социальные и другие изменения



доверие и делегирование полномочий -

ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения, делегируя полномочия

последовательность и устойчивость в стрессовой ситуации

– способность «держать удар», не впадать в отчаянье, не паниковать, определять алгоритм достижения цели

трудолюбие – положительное отношение к трудовой деятельности, проявляется в адекватности, инициативности, добросовестности, увлеченности и удовлетворенности самим процессом труда



Обобщенный портрет современного руководителя включает основные параметры: профессионализм, эффективность, личностные качества. Сегодняшний руководитель требователен, имеет по два-три высших образования, информирован, политически подкован, тщеславен и честолюбив.

Управление компетенциями руководителя

Талант:

- 1) высокий уровень развития способностей, проявляющихся в творческих достижениях (синоним - одаренность);
- 2) социальная характеристика человека, внесшего значительный вклад в развитие культуры, промышленности, науки и пр. – «Психологический словарь» А.В.Петровский.

Талант — высокий уровень развития способностей, проявляющихся в творческих достижениях, важных в контексте развития культуры.

Талант (от греч. talanton — первоначально вес, мера, потом в переносном значении — уровень способностей) — высокий уровень развития способностей, прежде всего специальных. О наличии таланта следует судить по результатам деятельности человека, которые должны отличаться принципиальной новизной, оригинальностью подхода.

Система выявления талантливых сотрудников и менеджеров, их развития и карьерного продвижения



Система мониторинга рынка труда и выявления талантливых внешних кандидатов

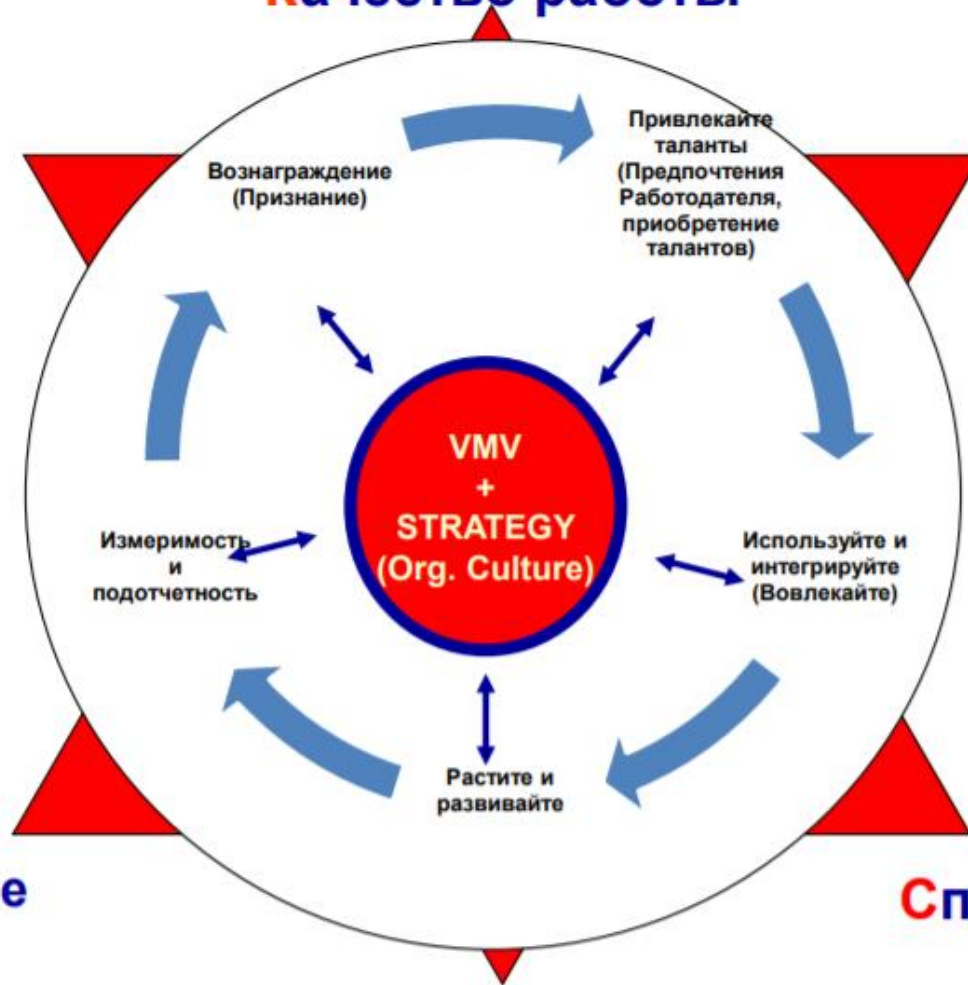
Система управления талантами

Выявляем лучших, обладающих высоким потенциалом к развитию, сотрудников и менеджеров внутри и вне Компании

Выстраиваем индивидуальную работу с талантами и приоритетно инвестируем в их развитие

Обеспечиваем возможность карьерного роста талантливых сотрудников и менеджеров

Качество работы



Регулирование

Способности

Основные методы управления талантами

Управление карьерным ростом. Планирование преемственности и выстраивание карьерной лестницы

- планы развития
- программы саморазвития

Оценка качества работы, контроль производительности сотрудников (KPI, AC и др.)

Оценка персонала, Центры оценки для развития (DC)

- индивидуальный и управленческий AC/DC,
- оценка компетенций

• **Обучение и развитие персонала. Тренинг:**

- с целью совершенствования уровня компетенций
- комплексные программы по развитию нескольких компетенций

• **Коучинг сотрудников**

• **Наставничество. Разнообразие опыта**

- Перевод с одной работы на другую
- Работа над проектами
- Опыт работы на различных должностях и др.

Компетенция - сочетание навыков, знаний, отношения человека к работе, которые отличают высшие достижения от средних. Компетенции формируются из трех составляющих: короткого названия, расширенного определения и примера поведения в рабочей ситуации, которые определяют соответствие или несоответствие в рабочей ситуации.

Построение компетенций - задача непростая и трудоемкая. Поэтому большинство компаний предпочитают прибегать к помощи консультантов.

Определение компетенций осуществляется в четырех направлениях:

1. Необходимо понять характерные управленческие черты, которые ведут компанию к успеху (интервью с топ-менеджерами).
2. Необходимо сопоставить навыки человека с потребностями бизнеса.
3. Выделение критичных навыков для развития бизнеса.
4. Выявление характерных черт, необходимых для управления компанией в будущем, поскольку формирование компетенций предполагает ориентацию на долгосрочную перспективу

1. Проводится интервью с наиболее успешными менеджерами и выявляются определенные поведенческие характеристики.
 2. Выявление поведенческих характеристик у наименее успешных менеджеров.
 3. После группировки положительных и отрицательных характеристик составляется таблица компетенции. В которой определены ее область и положительные и отрицательные поведенческие примеры.
- Компетенции делятся на два вида: технические и управленческие

Определение	Поведенческие примеры		
Достижение результата	Нуждается в развитии	Эффективно	Высоко эффективно
	Исполнение еще не достигло стандартов	Исполнение эффективно, удовлетворяет стандартам (ожидается от «среднего сотрудника»)	Образцовая работа

Формы власти и влияния



Влияние - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть разнообразными: четкие указания, уговоры, угрозы, просьба, подкуп, требование.



Власть - это возможность влиять на поведение других. Реализация власти обычно связана с трудностями, поскольку руководитель, каким бы самостоятельным не казался внешне, на деле зависит от огромного количества людей и жизненных обстоятельств. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных, коллег, от людей и организаций, находящихся вне собственной организации. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими неуправляемыми силами, он не может выполнить свою собственную работу, а это, в свою очередь, снизит эффективность деятельности всей организации.

Власть и влияние - инструменты лидерства - это средства, при помощи которых руководитель разрешает проблемные ситуации.

Френч и Рэйвен разработали классификацию основ власти. Известно 5 основных форм:

1) власть, основанная на принуждении, влияние через страх. Человек ощущает страх, когда напрямую угрожают его потребности выживания или защищенности

2) власть, основанная на вознаграждении, влияние через положительное подкрепление. Подчиненный позволяет властвовать над собой и делать то, что добивается от него руководитель, но в обмен на вознаграждение. Чтобы повлиять на поведение исполнителя, вознаграждение должно быть ценным для него. То есть власть, основанная на вознаграждении, будет действенной в том случае, когда руководитель сможет правильно определить, что в глазах подчиненного представляет истинную ценность и реально предложить ему это вознаграждение

3) законная власть, влияние через традиции. В основе лежит формальное положение руководителя в иерархии, в силу которого подчиненные обязаны выполнять его распоряжения. Эта форма власти будет действенной только при условии, что подчиненный усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить потребности в защищенности и принадлежности

4) власть примера, влияние с помощью харизмы. Харизма - это власть, построенная на силе и привлекательности личных качеств и способностей руководителя, в силу которых он становится лидером. На подсознательном уровне подчиненные ожидают, что выполнение того, что требует руководитель, сделает их похожими на него или хотя бы вызовет уважение окружающих.

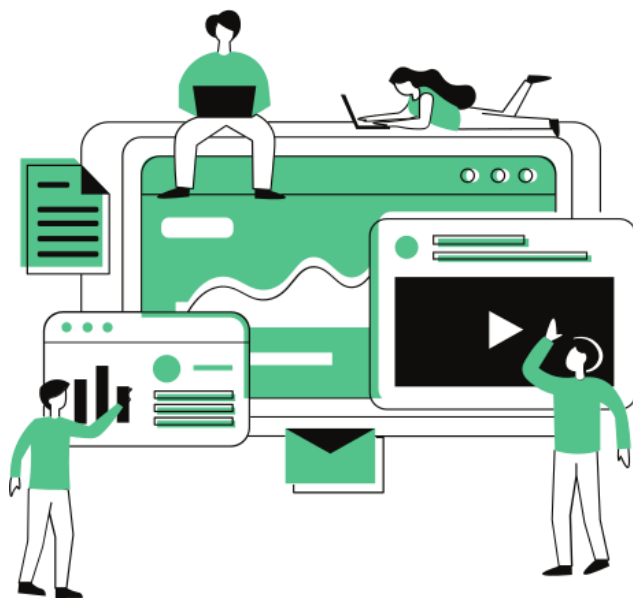
5) власть эксперта, влияние через разумную веру. Власть основывается на разумной вере в знания и компетенцию руководителя. Эта форма власти менее устойчивая, чем власть, основанная на примере. Завоевывается она намного медленнее, ведь для того, чтобы убедиться в руководителе, нужно немало времени. Но она оказывается сильнее, поскольку знания сегодня в цене. Влияние разумной веры меняет баланс власти. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. То есть временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем у руководителя.

К современным формам влияния относится убеждение и участие.

Научные подходы к изучению ролевого репертуара руководителя



Поведенческое направление рассматривает манеру поведения руководителя в отношении подчиненных, т.е. его стиль управления

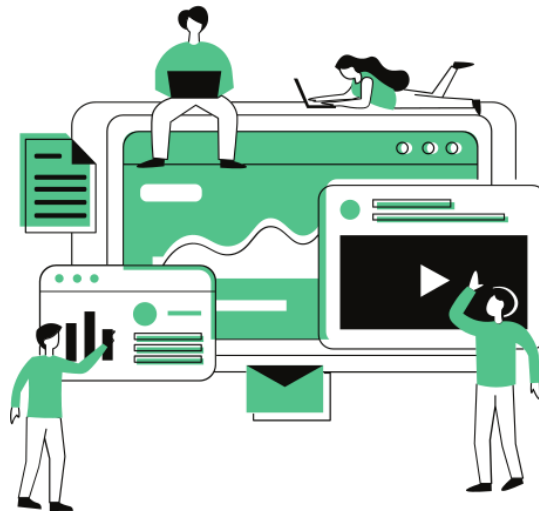


Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей управления.

Стиль управления – это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. На основании общих черт стилей разных руководителей проводят классификацию стилей. В последнее время в теории стилей выделяют два сложившихся подхода:

1. традиционная классификация стилей, в которой выделяются авторитарный (или автократический), демократический, либеральный и анархический стили управления;
2. классификация стилей по степени сосредоточения внимания руководителя на производстве и персонале.

Ситуационное направление, в рамках которого делаются попытки, во-первых, установить взаимозависимость эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля управления и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а во-вторых, определить степень адаптации разных руководителей к разным ситуациям



Ситуационная модель Фреда Фидлера. Эффективность деятельности определяется, прежде всего, возникающей ситуацией. Основные характеристики ситуации:

1. сложившиеся отношения между руководителем и членами коллектива, при этом важными характеристиками отношений являются лояльность и доверие подчиненных руководителю, основанные на его положительных качествах;
2. стоящая перед коллективом задача, важнейшими чертами которой является структурированность, новизна для коллектива и четкость постановки;
3. полномочия руководителя, определяемые объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны формальной организации.

Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не однозначен, предпочтительным считается инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и увеличивает удовлетворенность и производительность.

Если задача с начала приносит удовлетворение подчиненным, стиль поддержки мало что добавит, но в ином случае – стиль поддержки будет уместен.

Межведомственная модель взаимодействия

В 2013 году в соответствии с планом разработки профессиональных стандартов на 2012–2015 годы, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2012 г. N 2204-р, и во исполнение поручения Совета при Правительстве Российской Федерации по вопросам попечительства в социальной сфере разработано девять профессиональных стандартов работников социальной сферы, имеющих межведомственный характер:

1. Специалист по работе с семьей,
2. Специалист по реабилитационной работе в социальной сфере,
3. Социальный работник,
4. Специалист по социальной работе,
5. Специалист органа опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних,
6. Психолог в социальной сфере,
7. Специалист по медико-социальной экспертизе,
8. Руководитель организации социального обслуживания,
9. Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы

Определено четыре вида моделей, различающихся составом субъектов взаимодействия, направлениями работы и условиями межведомственного взаимодействия



Модели консультативного и коррекционного типа работы с семьей (помощь семьям и детям, попавшим в трудные жизненные ситуации, испытывающим трудности в социализации и обучении, семьям, находящимся в социально-опасном положении, неблагополучным семьям и др.)

Модели диагностической, психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи, которая реализуется в специализированных психолого-медико-социальных, медицинских, реабилитационных и иных центрах и комиссиях, результатом работы которых становятся программы ранней помощи.

Профилактические модели, ориентированные на разработку программ профилактики девиаций и аддикций поведения, программ коррекции и предупреждения асоциального поведения (индивидуальные программы социальной реабилитации несовершеннолетних).





Спасибо за внимание!