

Министерство сельского хозяйства и продовольствия
Республики Беларусь

Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия
ветеринарной медицины

М. А. Чикиндин

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Витебск
ВГАВМ
2021

УДК 316.3
ББК 60.561.1
Ч60

Рекомендовано к изданию Советом социально-гуманитарных наук
УО «Витебская ордена «Знак Почета» государственная
академия ветеринарной медицины»
от 09. 12. 2020 г. (протокол № 3)

Автор:

старший преподаватель *М. А. Чикиндин*

Рецензенты:

профессор кафедры философии и социальных наук УО «ВГУ им.
П. М. Машерова», доктор философских наук *М. А. Слемнев*;
заведующий кафедрой социально-гуманитарных наук УО «ВГМУ»,
доцент, кандидат философских наук *С. П. Кулик*

Чикиндин, М. А.

Социология управления : учеб. - метод. пособие / М. А. Чикиндин. -
Ч60 Витебск : ВГАВМ, 2021. – 68 с.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Социология управления» содержит тематику семинарских занятий, включающую вопросы, информационный материал темы, темы докладов, рефератов, практические задания и упражнения, тесты, учебную литературу, информационно-справочные издания, рекомендации по подготовке реферата, образец титульного листа реферата.

Издание рекомендуется студентам дневной и заочной форм обучения специальностей: 1-74 03 01 «Зоотехния»; «Зоотехния» ССПВО для подготовки к учебным занятиям и сдачи зачета по дисциплине «Социология управления».

УДК 316.3
ББК 60.561.1

© УО «Витебская ордена «Знак Почета»
государственная академия ветеринарной
медицины», 2021

Содержание

Введение	4
Тема 1. Введение в учебную дисциплину «Социология управления»	6
Тема 2. Теория управления	9
Тема 3. Социальное планирование и проектирование	20
Тема 4. Социология организации	27
Тема 5. Алгоритм и модели социального управления	35
Тема 6. Властные отношения в социуме. Социальный контроль	39
Тема 7. Командообразование и организационная культура	45
Тема 8. Организационные конфликты и методы их разрешения	51
Информационно-методическая часть	63
Литература	
Примерные вопросы к дифференцированному зачету по учебной дисциплине «Социология управления»	64
Рекомендации по подготовке реферата	65

Введение

Учебная дисциплина «Социология управления» относится к числу к циклу специальных дисциплин компонента учреждения высшего образования. Ее изучение обусловлено актуальностью проблематики социального управления, так как успех социально-экономических и политических перемен в обществе возможен при условии глубоких концептуальных обновлений управленческой культуры, как субъектов, так и объектов управленческого процесса, всей системы хозяйствования и управления. Практика показывает, что процесс управления необходимо изучать не только в рамках традиционно сложившихся дисциплин, таких как менеджмент, теория управления, но комплексно, дополняя учебные планы социологическими знаниями, что будет способствовать более глубокому и всестороннему усвоению специфики управленческой деятельности.

Междисциплинарные связи социологии управления с философией и социологией обусловлены занятием особого места в системе специальных социологических теорий как науки, исследующей управление, которое является определяющим направлением человеческой жизнедеятельности.

Цель изучаемой дисциплины – овладение студентами, на базе уже имеющихся у них знаний по социологии, наиболее значимыми современными идеями и концепциями социологии управления, сформировать у студентов научное представление о месте и роли управленческой деятельности в цивилизационных процессах, дать теоретико-методологические и прикладные знания, умения и навыки социологического анализа управления как профессиональной интеллектуальной деятельности, а также форм и методов влияния новых органов управления на качественные изменения социально-экономической, политической, духовной жизни нашего общества.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать у студентов научное представление о месте и роли управленческой деятельности в цивилизационных процессах,
- ознакомить студентов с основными категориями и этапами становления социологии управления как науки и учебной дисциплины,
- дать представление об особенностях теоретических и эмпирических аспектов социологии управления,
- сформировать понимание форм и методов влияния новых органов управления на качественные изменения социально-экономической, политической, духовной жизни общества в условиях глобализации.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны знать:

- механизмы социального управления и управленческие процессы в социальных системах;
- основные понятия и категории, базовые положения управленческой теории и практики, включая современные концепции и дискуссионные вопросы, основы и особенности социологического подхода к рассмотрению управленческих проблем;

- специфические характеристики рыночных и административных форм хозяйствования, внедрения инновационных технологий;
- методы исследования эффективности новых организационных структур управления и стиля деятельности управленческих кадров;

- особенности управленческой деятельности в различных сферах общественной жизни в нормальных и кризисных ситуациях, влияния национальных культур на социально-психологический климат в коллективе;

уметь:

- осуществлять сравнительный анализ проблем и результативности отечественного и западного менеджмента, конкретных управленческих систем, ситуаций;

- использовать эмпирические методы сбора информации для изучения управленческих ситуаций;

- исследовать и характеризовать состояние субъектов и объектов управленческого процесса, качество управленческой информации;

- отличать характерные черты стилей управления, рутинных и творческих решений, истинные и мнимые причины конфликтных ситуаций, функциональные и дисфункциональные последствия их разрешения;

- анализировать и характеризовать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников организации, использовать их в целях мотивации трудовой и управленческой деятельности, развития самоуправления;

владеть навыками:

- научного анализа управленческих ситуаций, их оценки и поиска путей повышения эффективности менеджмента;

- анализа организационной структуры субъектов хозяйствования и определения их производственной и социальной эффективности;

- исследования деятельности руководителей и управленческого персонала;

- анализа организационного поведения, программ и методов повышения управленческого мастерства, управленческой культуры и самосовершенствования управленческого персонала;

- изучения форм делового общения, стиля поведения руководителя в конфликтных и стрессовых ситуациях, его роли в формировании здорового социально-психологического климата в коллективе.

Целью учебно-методического пособия является оказание организационно-методической помощи преподавателям и студентам на семинарских занятиях, углубление знаний, стимулирование интереса к изучаемой дисциплине, формирование научного мировоззрения, становление качеств, позволяющих применять приобретенные знания и умения в реальной жизни. Методическое пособие включает тематику семинарских занятий, вопросы, информационный материал, темы докладов, практические задания, список литературы, рекомендации по подготовке реферата. Пособие ориентировано и на самостоятельную работу студентов при подготовке к семинарским занятиям по дисциплине «Социология управления».

Тема 1. Введение в учебную дисциплину «Социология управления»

1. Социология управления как наука и учебная дисциплина
2. Предпосылки возникновения социологии управления
3. Объект, предмет, категории и функции социологии управления
4. Социология управления и ее взаимосвязь с другими областями знаний

Информационная часть

1. Социология управления – это социологическая дисциплина, которая является одним из направлений экономической социологии. Кроме того, социология управления является еще и пограничной наукой. Она появилась на стыке двух самостоятельных наук: социологии и управления.

Социология управления – социологическая дисциплина, изучающая поведение руководителей и подчиненных в рамках отдельно взятой организации, а также отношения и взаимодействие больших социальных групп, связанных с управлением, например управленческих элит, в масштабах всего общества. Таким образом, социология управления – это часть социогуманитарного знания, предметом которого является изучение закономерностей, определяющих гуманитарные и социальные предпосылки; содержание и результаты управления обществом и его важнейшей сферой – жизнедеятельностью человека (на уровне больших и малых социальных организаций). Эти закономерности выявляются посредством анализа взаимосвязи управленческой деятельности и социальной реальности с таким учетом фактора времени, который адекватно отражает актуальные процессы и их потенциальные перспективы развития.

В обществе с первых шагов его существования действует два типа факторов управления — объективные (независимые от сознания) и субъективные (сознательные). Характерно, что по мере прогресса общества неосознанные факторы управления все более уступают место факторам сознательным, человеческим, связанным с целесообразной деятельностью людей, специфических общественных институтов (государства, партий и т.п.).

2. Социальное управление появилось вместе с обществом. Его социальная сущность во все времена состояла в поиске адекватных форм взаимодействия людей для достижения целей упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития любого общества.

За основу периодизации становления социального управления принимается доминирующий характер социального взаимодействия в системе управления в разные исторические эпохи (**как изменялась система управления в процессе развития человеческого общества?**).

Выделение социологии управления в качестве отраслевой социологической дисциплины способствовало разработке теоретических и прикладных основ управления социальной сферой общества. Социологический подход к управлению состоит в выделении в социальной сфере закономерных связей с целью сознательного управленческого воздействия на них. Потребность в социологии управления возникает в 1960-е гг. XX века, когда развитые общества

вступают в новую эру общественных отношений, названную постиндустриальной (**вспомнив научные классификации типов общества, приведите аналогии постиндустриальной эпохи**). Научно-технический прогресс в этот период проявляется во всех сферах общественного производства в индустриально развитых странах, предъявляя повышенные требования к организации труда. Развитие механизации и автоматизации материального производства сопровождается ростом производительности труда и приводит к перераспределению занятости в нематериальный сектор, изменяя характер производственных отношений. Управление становится определяющим фактором эффективности производства, совершенствования отношений во всех сферах общественной жизни. Возникает острая потребность в повышении его научного уровня с использованием теории и методов социологии. Взаимодействие осуществляется между субъектом и объектом управления. Субъект – тот, кто управляет, объект – тот, кем управляют. Субъект и объект управления взаимозависимы. Как субъект, так и объект управления заинтересованы в сохранении структуры, посредством которой они удовлетворяют свои интересы. В этой структуре они зависимы функционально, один управляет – другой подчиняется.

3. Объектом социологии управления являются управленческие процессы, протекающие в общественных подсистемах или организациях, рассматриваемые и интерпретируемые с точки зрения взаимодействия участвующих в них людей, объединенных в семейные, профессиональные, территориальные и иные группы и включенных в многообразные процессы сотрудничества, взаимопомощи, соперничества.

Предметом социологии управления является изучение характеристик социальных отношений, возникающих между людьми в процессе управления, функциональных и структурных сторон процесса управления, социальных характеристик участников управления. Социология управления изучает также основы и закономерности функционирования социальных организаций, принципы и механизмы регулирования, оптимизации и координации социальных процессов, стимулирования и мотивации социального поведения людей, социальных групп во всех сферах общественной жизнедеятельности, во всех видах социальных организаций.

Основной задачей выступает изучение, оценка и совершенствование процессов управления в различных типах общностей, организаций, социальных институтов и общества в целом, каждое из которых представляет собой специфическую систему социальных взаимодействий индивидов и групп, в которые они включены.

Управление – очень емкое понятие, выступает предметом изучения многих наук, в том числе и естественных. В самом общем виде управление предстает как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени. Приведем несколько наиболее распространенных определений управления:

- управление – это формирование устойчивой группы людей для выпол-

нения совместной целенаправленной деятельности;

– управление – это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов;

– управлять – делать что-либо руками других людей;

– управление – совокупность универсально-исторических принципов, на которых основываются взаимоотношения в иерархии в любом обществе в любую историческую эпоху. Это может быть общество, крестьянское хозяйство, промышленное предприятие и т.д. Везде, где есть иерархия, где есть организация, действуют универсально-исторические законы управления.

Дошедшие до нас исторические источники указывают на то, что понятие «управление» первоначально было сформулировано греками, ему соответствовало понятие «*techne*», в соответствии с которым технично, оптимально осуществлялось любое творчески созидательное дело. Позже оно обозначалось как кибернетика и означало искусство вождения кораблей.

Кроме того, социология управления рассматривает такие актуальные проблемы, как: *организационная культура; система власти и отношения руководства-подчинения; социальная структура организации; взаимосвязь формальной и неформальной структур; социальные группы, статусы и роли; формирование групп в системе управления по социологическим признакам; соединение личных, групповых, общеорганизационных целей; участие исполнителей в выработке общих решений; оценка руководителей; организационные конфликты; адаптация персонала; управленческое консультирование; социальное планирование; сокращение персонала; дискриминация по признакам пола, возраста и образования; удовлетворенность трудом и отчуждение от работы; социальная ответственность и др.*

Выделяют следующие функции данной дисциплины: *познавательная, диагностическая, прогностическая, организационно-технологическая, имидж-функция, координирование, целеполагание, регулирование, оценочная.*

4. Социология управления связана со многими науками, в предмет которых входят различные аспекты управленческих отношений: ***философия, кибернетика, экономика, психология, социология организаций, экономика, информатика, менеджмент.***

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Функции и роль социологии управления в управленческой практике
2. Взаимосвязь социологии управления и организаций с психологией
3. Управленческие отношения в социуме
4. Управленческие роли в коллективе организации
5. Социальные отношения зависимости и власти

Практические задания

1. Что предопределило взаимодействие при реализации амбициозных проектов в период античности: а) любовь и доброжелательность; б) сила и страх; в) уважение и почет; г) сострадание и чувство долга.

2. В каком государстве был зафиксирован свод законов Хаммурапи: а) Др. Вавилон; б) Др. Египет; в) Др. Китай; г) Др. Индия.

3. Кто из полководцев впервые использовал на постоянной основе штаб как коллективный орган управления для выработки военных решений: а) Александр Македонский; б) Кир Великий; в) Гай Юлий Цезарь; г) А. В. Суворов.

4. Наступление нового этапа в системе управления в 18 веке было обусловлено: а) буржуазной революцией; б) промышленной революцией; в) революцией цен; г) медными и соляными бунтами.

5. Того, кем управляют, называют: а) объект управления; б) субъект управления; в) предмет управления; г) цель управления.

6. Перечислить и охарактеризовать основные задачи социологии управления.

7. Дать характеристику основным функциям социологии управления.

8. С какими науками связана социология управления?

9. В чем заключается отличие социологии управления от менеджмента?

Тема 2. Теория управления

1. Управление как наука, искусство, процесс, вид профессиональной деятельности

2. Зарождение классического научного подхода в управлении. Вклад Ф. Тейлора

3. Развитие школы классического научного направления

4. Теории неоклассического гуманитарного управления

5. Методы, структура и функции управления

Информационная часть

1. В научной литературе имеются различные подходы к раскрытию понятия управления. Рассмотрим наиболее известные из них.

Управление – это определение цели и факт (результат) ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий.

Управление – это процесс формирования целей, отыскания и реализации способов их достижения.

Управление – это функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Управление – это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов.

Управление – деятельность управляющей подсистемы, заключающаяся в выработке и осуществлении управляющего воздействия на эффективное достижение цели деятельности системы в целом. Главное, ради чего осуществляется управленческая деятельность, – цель. Важнейшими компонентами управления являются выработка и осуществление непрерывного воздействия на управ-

ляемую подсистему, а также разрешение организаторских задач по обеспечению выработанного решения.

Управление – это совокупность универсально-исторических принципов, на которых основываются иерархические взаимоотношения в любом обществе и в любую историческую эпоху.

Сам термин «управление» является многогранным и может рассматриваться с различных точек зрения. Управление — это наука (область человеческого знания), искусство (практика) выполнения работы, функция (вид деятельности), процесс (определенная совокупность управленческих циклических действий), люди (управляющие организацией), орган управления (аппарат управления).

Управление как искусство определяется через способность управляющих эффективно применять накопленный опыт на практических действиях. Искусство управляющего проявляется в практике его профессионального взаимодействия со сложными социально-экономическими системами. Понимание управления как искусства «базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями, – это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях.

Управление как орган управления определяется через его идентификацию с органами или с аппаратом управления. Важнейшими компонентами здесь являются структурные характеристики управления, специфика упорядоченности совокупности взаимосвязанных элементов управления.

2. Американца *Фредерика Тейлора* (1856-1915) считают родоначальником науки управления. На его надгробном камне начертано: «Отец научного менеджмента». Он разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Вместе с тем в центре его внимания был человеческий фактор, одним из рычагов воздействия на который Тейлор считал стимулирование с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства. Также предусматривалась возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение заданий, было реалистичным. Если раньше работники сами выбирали свое рабочее место, то теперь на каждое рабочее место подходящие кандидатуры должна подбирать администрация. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, лучше вознаграждались.

Тэйлор развивал «научное управление» (термин, введенный им самим) в четырех областях: а) нормирование (любой труд можно структурировать и измерить); б) исследование соотношения времени и задач (результат необходимо достигать к определенному времени, в противном случае вознаграждение за результат должно быть значительно меньше); в) систематический отбор и обуче-

ние кадров (каждая фирма, стремящаяся к долговременному успеху, думает о постоянном совершенствовании персонала); г) денежные стимулы, вознаграждение за конечный результат (эффективный менеджмент предполагает вознаграждение не за деятельность, а за результат).

Он открыл также феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих по производительности труда. Он считал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация вскоре снизит расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Помимо идущей «угрозы» сверху, на рабочего «снизу» оказывает давление малая группа. Она также не заинтересована в высокой эффективности. Руководство Тейлор понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция — залог успеха. Ф. Тейлор разработал две концепции — «достигающего работника» и «достигающего руководителя». Все многообразие элементов управленческой деятельности, по его мнению, должно быть интегрировано в единстве «четырех великих» основных принципов управления: 1) разработка истинных научных основ производства; 2) научный подбор рабочих; 3) их научное дружественное сотрудничество между администрацией и рабочими, обучение и тренировка; 4) тесное сотрудничество.

Недостатки управленческой теории Фредерика Тейлора заключаются в следующем:

- рассмотрение мотивации труда через упрощенные схемы показаний и поощрений;
- недооценка, а порой и полное игнорирование роли групп и объединений, профсоюзного движения на предприятии;
- отрицание возможности сотрудничества с профсоюзами;
- отрицание возможности введения управленческой демократии и привлечения работников к управлению.

3. Американский специалист по управлению производством *Ф. Гилберт*, развивая и конкретизируя идеи Тэйлора, организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда, разработал наилучший метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материала.

Известный американский организатор производства *Г. Эмерсон* (1853-1931) разработал комплексный системный подход к организации управления. Основные управленческие идеи Г. Эмерсона изложены в его книге «Двенадцать принципов производительности». Он расположил их в следующей последовательности: **точно поставленные идеалы и цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный и точный, постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций, написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.**

Проблема научного управления перешагнула с американского континента на европейский. Здесь в конце XIX - начале XX вв. самой яркой фигурой был А. Файоль (1841-1925). Обобщая свои многолетние наблюдения, А. Файоль создал «теорию администрации». А. Файоль говорил: управлять – это значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов.

Если Ф. Тейлор рассматривал преимущественно цеховое и заводское управление, то А. Файоль - высшее административное. Открытые им принципы управления применимы не только в экономике, но и в правительственных службах и учреждениях, в армии и на флоте, т.е. носят универсальный характер. Управление, по его мнению, — это ведение предприятия к определенной цели наиболее эффективным путем. Его теория состоит из двух частей:

- функций управления, которые отвечают на вопрос, что делает руководитель. Функции, которые выделил Файоль, до сих пор считаются основными в менеджменте. Сам же он и определил основное содержание этих пяти управленческих операций: *предвидеть*, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; *организовывать*, то есть строить двойной - материальный и социальный - организм предприятия; *распоряжаться*, то есть заставлять персонал надлежаще работать; *координировать*, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; *контролировать*, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям.

- принципы управления, отвечающие на вопрос, как руководитель это делает.

Принципы управления А. Файоля: 1) **разделение труда**; 2) **власть**; 3) **дисциплина**; 4) **единство распорядительства (командования)**; 5) **единство руководства**; 6) **подчинение частных интересов общему**; 7) **вознаграждение**; 8) **централизация**; 9) **иерархия**; 10) **порядок**; 11) **справедливость**; 12) **постоянство состава персонала**; 13) **инициатива**; 14) **единение персонала**.

А. Файоль считал, что эффективное управление может быть осуществлено при выделении шести основных операций, присущих как небольшим, так и крупным предприятиям.

Они таковы:

- 1) **технические операции** (производство, выделка, обработка);
- 2) **коммерческие операции** (покупка, продажа, обмен);
- 3) **финансовые операции** (привлечение средств, распоряжение ими);
- 4) **страховые операции** (страхование и охрана имущества лиц);
- 5) **учетные операции** (бухгалтерия, учет, статистика и т.д.);
- 6) **административные операции** (предвидение, распорядительство, организация, координирование и контроль).

Классики социологии об управлении

По мнению О. Конта, процесс управления можно осуществить только на позитивной стадии. Э. Дюркгейм в своей работе «О разделении общественного

труда» излагает концепцию солидарности, рассматривая солидарность как высшую универсальную моральную ценность, способствующую созданию гармонии и единства в обществе. Дюркгейм выделяет два типа солидарности: *механическую и органическую*. Механическая солидарность преобладает в менее развитых государствах, основана на сходстве и подобии индивидов и является примитивно-принудительной, характеризующейся неразвитостью характерных черт. Главным отличительным признаком выступает общее коллективное сознание. Органическая солидарность, или социально-добровольная, возникает в более развитых обществах и основана на разделении труда, в котором растворяется единое коллективное сознание, поскольку каждый индивид выполняет свою профессиональную функцию, и коллективное сознание дифференцируется, принимает новые формы и изменяется по содержанию. Необходимо определить, как произошло объединение людей – принудительно или добровольно, и, соответственно, использовать различные стили и методы управленческого воздействия. Значительным приращением в развитии управленческой теоретической мысли стал разработанный одним из классиков социологии М. Вебером «идеальный тип» административного управления, обозначенный им термином «теория бюрократии» (смотрите тему 6). Важной заслугой *П. Сорокина* является разработка теории социальной стратификации – дифференциация совокупности людей на классы, группы, слои в иерархическом ранге, выражающаяся в существовании высших, средних и низших слоев населения. Сорокин выделил три формы социальной стратификации: экономическую, политическую и профессиональную. Внутрипрофессиональные группы Сорокин подразделил на следующие слои:

1) предприниматели, или хозяева, экономически независимые в своей деятельности;

2) служащие высшей категории (директора, менеджеры, главные инженеры, члены совета директоров корпораций), профессиональная функция которых заключается не в физическом, а в интеллектуальном труде;

3) наемные рабочие, которые заняты в основном физическим трудом и зависимые в своей деятельности.

Для социологии управления важным является тот факт, что управленцы занимают более привилегированное положение, что обусловлено большей ответственностью.

4. «Классическая» теория организаций выступает со следующими принципами:

1. Главным законом в данной теории является «принцип координации». Он обязывает согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали. Для кратковременных и механических работ достаточно неформального лидера. Для долговременных и скоординированных усилий сотен людей нужен формальный лидер (руководитель), приказы которого получают законную силу благодаря формальной структуре власти. За ним стоит вся мощь управленческой иерархии, через нее он приобретает институциональный авторитет.

2. Скалярный принцип (от лат. *Scalaris* — ступенчатый) означает необходимость иерархического построения организаций.

3. Функциональный предполагает, что должностные обязанности на каждой ступени управления должны быть определены настолько детально, насколько это возможно.

4. Файолевский принцип порядка, который предполагает соответствие людей структуре (**подумайте, как правильно: создавать структуру под имеющиеся кадры или искать персонал под имеющуюся структуру?**).

5. Принцип единоначалия в «классической» теории подразумевал административную ответственность одного лица, или, иначе, запрещение одному человеку подчиняться сразу двум руководителям.

6. Принцип департаментализации требует строить организацию «снизу-вверх», тщательно продумывая необходимость создания новых подразделений. При движении сверху вниз сразу появляются лишние управленческие звенья. Этот принцип определяет, какой будет структура организации.

7. Принцип диапазона контроля предполагает, что директор крупного предприятия не должен иметь более 3-6 непосредственных подчиненных, так как при увеличении подчиненных количество возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастет в геометрической прогрессии. Сейчас появились более точные цифры: при физической работе – 30, при умственной – не более 8 человек.

8. Принципа соответствия провозглашает на всех уровнях равенство власти и ответственности. Когда власть велика, а ответственность мала, наступает произвол. Противоположный вариант ведет к не результативности действий. В рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной ответственности за действия подчиненных ему людей.

В противовес данным принципам выступают неклассические подходы в теории управления.

Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо. Суть концепции Э. Мэйо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Отсюда он делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Для руководителей важно принимать во внимание психологию работников, особенно ее «нелогичность», которая приводит к срывам в производственной деятельности. Если Тейлор обещал управляющим повышение производительности, то Мэйо обещает им повышение престижа и преданность подчиненных. Эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего — малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот. Отличительные черты теории «человеческих отношений»:

- соединение формальной и неформальной структур власти;

- узкая специализация;
- широкое участие рядовых людей в управлении;
- внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой;
- преувеличение роли малой группы и солидарности.

Иерархическая теория потребностей А. Маслоу. А. Маслоу (1908-1970) первым осознал законы построения человеческих потребностей. Он понял, что не сама потребность движет человека, а степень ее неудовлетворения.

1. Физиологические и сексуальные потребности — это потребность в воспроизводстве рода, дыхании, физических движениях, пище, одежде, жилище и т.д.

2. Экзистенциальные потребности — это потребности в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а в сфере труда — в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.

3. Социальные потребности — это потребности в социальных связях, общении, идентификации себя с другими, участии в совместной трудовой деятельности.

4. Потребности в самоуважении, престижные — это признание достоинства, потребности в служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке.

5. Личностные, духовные потребности — это потребности в самоактуализации, самовыражении через творчество.

Первые два типа потребностей в своей иерархии А. Маслоу называл первичными (врожденными), три остальных — вторичными (приобретенными). При этом процесс возвышения потребностей выглядит как замена первичных (низших) вторичными (высшими). Согласно принципу иерархии, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (наущными, требующими удовлетворения) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы.

Теория потребностей Д. МакКлелланда. В своей теории потребностей Дэвид МакКлелланд сделал упор на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи потребности *власти, успеха и причастности*.

Потребность власти выражается как устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека иметь власть над другими людьми. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать свое мнение. Это хорошие ораторы, требующие внимания к себе. МакКлелланд считает, что этих людей нужно заблаговременно готовить к занятию высших должностей.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись. Для того чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, дать им достаточные полномочия для проявления инициативы, регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с развитой потребностью причастности заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Они будут увлечены такой работой, которая даст им широкую возможность межличностного общения. Их руководители должны сохранять неформальную атмосферу, способствующую межличностным контактам. Таких людей рекомендуется собирать отдельной группой для обсуждения деловых вопросов.

Идеи Маслоу и МакКлелланда получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации *Ф. Херцберга*. Она основывается на независимых факторах, обнаруженных в ходе исследования, одинаково сильно влияющих на поведение людей в организации.

1. «Мотивационные» факторы – это содержание работы; эти факторы связаны с тем, что именно человек делает — достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, возможности для профессионального роста, ответственность. Позитивное воздействие таких факторов увеличивает удовлетворенность работой и мотивирует в направлении еще более активной трудовой деятельности. Однако отсутствие этих факторов не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.

2. «Гигиенические» факторы – это условия работы; они являются внешними по отношению к процессу работы — политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, межличностные отношения по горизонтали, заработок, безопасность труда, гарантия занятости, условия труда, статус, семейная жизнь. Если данные факторы имеют негативный характер для какого-либо человека, то это увеличивает его неудовлетворенность работой. Однако при наличии благоприятных «гигиенических» факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворенности работой. В последующих работах Херцберг расширяет состав гигиенических факторов. К ним он относит непосредственное руководство, межличностные отношения, физические условия труда, заработную плату и премии, политику компании, методы управления и безопасность условий труда. Когда какой-то из факторов снижается до неприемлемого уровня, в организации можно ожидать ослабления мотивации к труду.

Таким образом, Херцберг считает, что отношение к работе следует рассматривать с двух точек зрения. Необходимо выяснить, к чему стремится работник, что делает его счастливым. Другой вопрос, вытекающий из первого, — чего работник хочет избежать, что делает его несчастливым. Следовательно, средства для удовлетворения этих отдельных и параллельных групп потребностей также должны быть различными. Вопреки мнению А. Маслоу, у человека существует не одна система (или иерархия) потребностей, а две качественно различные и независимые. Они обе являются разнонаправленными плоскостями человеческого поведения. Если руководитель заботится о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение квартиры), так как они способствуют закреплению кадров. Однако они не могут привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, на достижение наивысших успехов в работе влияют другие

факторы — мотиваторы. Т.е. необходимо воздействовать сразу с позиции двух факторов. Деньги и премиальные Херцберг называл «негативными побуждающими стимулами». При их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, но при их наличии они не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение заработной платы лишь побуждает людей оставаться там, где они работают.

Теории ожиданий и справедливости. Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности не является единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен быть уверен в том, что выбранный им тип поведения действительно ведет к получению желаемого.

Ожидание – это предвосхищение человеком будущих событий. Также эту категорию можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: *затраты – результаты; результаты – вознаграждения; вознаграждения – удовлетворенность вознаграждением.* Ожидания в отношении *затрат – результатов* – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между ними нет, мотивация будет слабеть. Ожидания в отношении *результатов – вознаграждений* есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на полученный результат. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением, мотивация трудовой деятельности снизится.

Теория справедливости исходит из того, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил большее вознаграждение за такую же работу, то у него возникает психологическое напряжение. Следовательно, руководитель должен создать дополнительную мотивацию для того, чтобы снять возникшее напряжение.

В русле доктрины «человеческих отношений» разработана и концепция человеческих ресурсов, предложенная американским социальным психологом Д. Мак-Грегором (1906-1964). Он предложил в теории и практике управления учитывать принципиальное различие двух дихотомических теорий – «Х» и «У».

«Теория Х» описывает черты авторитарного стиля руководства: жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах.

1. Обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда, и он стремится избежать его любым путем.

2. Обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности.

3. Обыкновенный человек не имеет амбиций, ему свойственна потребность в защите.

При таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой - осуществить определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Мак-Грегору, теория «У». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. «Теория У» характеризует демократический стиль руководства: широкое использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении.

Исходные положения теории «У» таковы:

1. Люди не являются от природы пассивными, они становятся такими в результате работы организации, которая плохо управляется.

2. Затраты физических и интеллектуальных сил человеку в труде совершенно естественны, также, как игры на отдыхе, поэтому принуждение к труду, угроза наказания не являются единственным средством достижения цели.

3. Человек в процессе деятельности осуществляет самоуправление и самоконтроль.

4. Обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Соответственно, менеджмент в теории «У» играет качественно иную роль: его задача - интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, соответствующих развитию интеллектуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

5. *Функции управления* – это специфические однородные виды деятельности, отличающиеся по своему содержанию и целям воздействия на управляемую подсистему.

Основные функции выполняются каждым менеджером в каждой производственной системе и на каждом уровне управления. К ним относятся:

1. *Планирование и прогнозирование* – определяют план действий, конечную цель управления.

2. *Организация* – формирование структуры и системы управления, упорядочение работы управляемой и управляющей подсистем.

3. *Координация* – согласование отдельных процессов менеджмента, действий непосредственных исполнителей, поддержание системы управления в заданных границах.

4. *Мотивация* – процесс создания заинтересованности работников в хорошем качестве работы, поощрение и наказание нерадивых работников.

5. *Контроль* – систематическая проверка всех сторон деятельности объекта управления в соответствии с установленными требованиями или управленческими решениями. Важнейшими формами контроля являются учет и отчетность.

Под конкретными (или специфическими) функциями понимают результат

разделения управленческого труда. К ним относятся:

1. Административное (общее) управление предприятием в целом (руководитель).

2. Производственное или технологическое управление, непосредственным объектом которого являются технологические процессы (агроном, зоотехник, инженер и др.).

3. Финансовое управление, под которым понимается регулирование формирования и использования финансовых средств предприятия (бухгалтер, экономист).

4. Инновационное управление, т.е. управление созданием и внедрением различного рода новшеств в технологию, организацию, управление производством, в номенклатуру продукции.

5. Кадровое управление, связанное с комплектованием штатов и социальным обслуживанием работников.

6. Управление рыночным поведением предприятия или маркетинг.

Метод управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает «способ достижения какой-либо цели».

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности, способы ее осуществления.

Методы управления применяются по отношению к предприятиям, трудовым коллективам в целом и отдельным работникам.

Различают методы прямого (непосредственного) и косвенного (через создание соответствующих условий) воздействия.

В отечественной науке чаще всего выделяют следующие методы управления:

1. **Административные**, основанные на прямые директивные указания.

2. **Экономические**, обусловленные экономическими стимулами.

3. **Социально-психологические**, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Все методы управления применяются в комплексе и должны использоваться сбалансированно. Речь может идти только о приоритете того или иного метода, но не о замене одного другим.

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Учение М. Вебера об идеальных типах

2. Зарождение научной организации труда в СССР

3. Концепция научного управления Ф. Р. Дунаевского

4. Идеи технологического детерминизма и их реализация в автомобильной корпорации Г. Форда

5. Функции управления на примере сельскохозяйственной организации

Практические задания

1. Кто считался отцом научного менеджмента: а) Ф. Тейлор; б) А. Файоль; в) О. Конт; г) А. Маслоу.
2. Как была названа теория Ф. Тейлора, направленная на выявление «потолка» возможностей работника: а) «достигающего» работника; б) «достигающего» руководителя; в) «потенциального» работника; г) «оптимального» работника.
3. Что из перечисленного не входит в состав управленческих операций административной теории А. Файоля: а) предвидение; б) организация; в) модернизация; г) координация.
4. Сколько принципов административного управления было выделено А. Файолем: а) 5; б) 10; в) 14; г) 18.
5. Кто из исследователей предложил теорию человеческих отношений: а) Файоль; б) Мэйо; в) Лайкерт; г) Макгрегор.
6. В теории потребностей МакКлелланда среди потребностей высшего уровня выделялись: а) власть; б) успех; в) богатство; г) причастность.
7. Теория, основанная на иерархии потребностей, была предложена...
8. Как по-другому называется теория стилей руководства Д. Макгрегора?
9. На что делается акцент в теории стилей управления Р. Лайкерта?

Тема 3. Социальное планирование и проектирование

1. История возникновения социального планирования
2. Сущность социального планирования. Формы и методы
3. Показатели и нормативы социального планирования
4. Сущность и методология социального проектирования
5. Виды социального проектирования и его эффективность

Информационная часть

1. Объектами социального планирования все чаще выступают различные уровни социальной организации. На уровне *общества* разрабатываются планы решения значимых социальных проблем, имеющих масштабный характер. На уровне *сфер общественной жизни* – решения таких проблем, как условия жизнедеятельности, занятости, труда, удовлетворение материальных и духовных потребностей. На *региональном* уровне – выравнивания уровней социального развития в территориальном разрезе. На уровне *предприятий* – улучшения условий труда, совершенствование форм его организации и стимулирования. Сам термин «социальное планирование» впервые был употреблен в «Новом курсе» Ф. Рузвельта, который был выработан как путь выхода США из мировой депрессии начала 30-х гг. XX в. Однако данный феномен в США рожден под влиянием реальной теории и практики планирования экономических и социальных процессов, которые впервые были апробированы в Советском Союзе в 20-х гг. XX в. В 40-50-е гг. XX века государственные органы планирования по-

являются и развиваются в большинстве ведущих европейских держав. Иначе говоря, планирование становилось достоянием всех государств, которые преследовали не только экономические, но и социальные цели. В СССР практически во всех пятилетних планах до 1960-х гг. в качестве первостепенной задачи ставилось рост и увеличение объемов производства, и лишь при их выполнении предполагалось удовлетворение потребностей людей.

2. Методы социального планирования:

1. *Балансовый* метод, являющийся способом обеспечения связей между потребностями и возможностями. Позволяет проводить плановые мероприятия в строгом соответствии с наличными ресурсами на основе баланса (сальдо).

2. *Нормативный* метод, позволяющий осуществлять расчеты и обосновывать реальность плановых заданий. Социальные нормативы – это качественные и количественные характеристики желаемого состояния плановых показателей. Оценка эффективного соотношения потребностей и возможностей осуществляется на основе социальных критериев. Они выражают меру в оценке социальной эффективности планируемых процессов.

3. *Аналитический*, соединяющий анализ тенденций, обобщение выводов и оптимизацию методов.

4. *Вариативный*, предусматривающий возможные пути решения плановых задач при наличии полной и достоверной информации (**опишите основные подходы к получению информации**).

5. *Социальный эксперимент*, в ходе которого уточняются и корректируются плановые задания и механизмы действия объективных законов, и их влияние на те или иные социальные институты и группы.

6. *Индикативный* метод, предполагающий учет текущих и перспективных потребностей в тесной связи с потенциальным удовлетворением их.

7. *Комплексный* метод представляет собой разработку планов с учетом всех основных факторов, определением исполнителей и сроков. Его применение предполагает соблюдение следующих требований: определение темпов и пропорций развития, статической и динамической моделей и выработка основных показателей плана.

Объектами социального планирования выступают все уровни социальной организации – от общества до конкретного производства. В 1990-е годы по предложению ООН стал активно использоваться Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), который позволил сравнивать различные страны, сопоставлять их развитие и определять их состояние и уровень достижения (или отставания) от показателей других государств. Составными показателями данного индекса являются: средняя продолжительность жизни, уровень реальных доходов на душу населения на основе капитала покупательной способности, уровень образованности населения (**как высчитываются данные показатели?**). С 2006 г. по предложению New Economic Foundation начал применяться Международный индекс счастья, который, по мнению его инициаторов, более глубоко отражает реальное состояние вещей. Он включает в себя три показателя: субъективная удовлетворенность жизнью, ожидаемая продолжительность жиз-

ни и состояние окружающей среды. На уровне отдельных сфер общественной жизни предусматривается планомерное решение таких проблем, как улучшение условий и содержания труда, профессионально-квалификационная подготовка, престижность сфер приложения труда, структура рабочего и свободного времени, удовлетворение материальных и духовных потребностей, участие в общественной деятельности и т.д. Как показал опыт, главным критерием эффективности регионального социального планирования является создание благоприятных условий для трудовой и повседневной жизни.

Уровень производственных организаций предполагает реализацию ведущей целевой установки – побуждение человека к творческой работе, обеспечение максимума благоприятных условий для его трудовой и повседневной жизни. Накопленный опыт свидетельствует, что на этом уровне наиболее действенными оказались планы, которые базировались на определенных принципах.

Первый принцип реализует следующее требование: *в какой степени работник способен содействовать успешному развитию своей организации и как он сам будет изменяться под влиянием происходящих в ней изменений.* Второй принцип предполагает, что действенность планов социального развития зависит от *условий*, которые создаются для работника, *конкретных преимуществ*, которые он может получить в процессе распределения материальных и духовных благ. Суть заключается в обеспечении единства усилий, предпринимаемых в государстве по повышению уровня жизни людей, и возможностей, которыми располагает конкретное производство. Важнейшим аспектом реализации этого принципа является совершенствование заинтересованности людей в конечных результатах труда.

Третий принцип состоит в том, чтобы *процесс взаимодействия* человека с организацией не протекал стихийно, а *направлялся его осознанной деятельностью*, его соучастием в управлении делами общества и производства.

Формы социального планирования представлены, во-первых, адресным планированием, во-вторых, планированием с помощью косвенных (экономических и социальных) рычагов, в-третьих, индикативным планированием (**поясните, в чем разница между этими формами**).

3. Количественная и качественная характеристики состояния, тенденций и направлений социального развития, применяемые в планировании для оценки соответствия реально сложившегося положения научно обоснованным требованиям, называются социальными показателями. Итоговые показатели позволяют, во-первых, оценить степень возможности решения поставленных задач; во-вторых, получить информацию о социальных процессах побочного действия, т. е. социальных изменениях, не предусмотренных планом; в-третьих, соотнести итоговую информацию с данной социальной целью, т. е. получить информацию, позволяющую выявить возможности реализации той или иной цели социального развития и социальной эффективности, использованных для этого средств и ресурсов.

Анализ практики планирования показывает, что оно эффективно в том случае, если применяется несколько групп показателей.

Первая группа в известной мере опирается на опыт, накопленный при планировании экономического и социального развития на предшествующих этапах. Эти показатели выражаются с помощью количественных характеристик и могут быть спроектированы на несколько лет вперед. Это касается главным образом показателей развития материальной базы, подготовки кадров и т.д.

Вторая группа описывает только качественные характеристики, связанные с тем, что для многих процессов крайне трудно указать точные параметры будущих изменений. Третья группа показателей может быть использована после окончания планового периода для того, чтобы оценить результативность принятых мер.

Социальные нормативы – это научно обоснованные количественные и качественные характеристики желаемого состояния социального процесса (или одной из его сторон), полученные на основе учета объективных тенденций и возможностей общества и направленные на максимальное удовлетворение материальных и духовных потребностей людей. Социальные нормативы, отражая общие закономерности, дифференцируются в зависимости от конкретных природных и социально-экономических особенностей и не могут оставаться неизменными. В связи с тем, что по этим направлениям определение нормативов затруднено, правомерно введение в практику планирования понятия «социальный ориентир», которое выражает наиболее возможную рациональную величину развития общественных процессов исходя из сложившихся показателей развития аналогичных явлений. На практике нередко используется такой прием: за оптимальную величину принимаются лучшие показатели ряда организаций и объединений. Они становятся в определенном смысле эталоном, т.е. ориентиром.

Лучшие результаты могут быть приняты в конкретной обстановке за так называемый рабочий оптимум. В социальном планировании активно применяется такая специфическая форма социальных нормативов, как индикаторы, традиционной формой которых является классификация по сферам жизнедеятельности человека (труд, общественно-политическая жизнь, культура, быт, межличностное общение).

Во-первых, они отражают обеспеченность материальными ресурсами в расчете на 10 (100) тыс. человек. Во-вторых, они могут выражаться в требованиях, предъявляемых к городским и сельским поселениям. В-третьих, существуют нормы, связанные с использованием системы «человек – человек». Иначе говоря, сколько лиц той или иной профессии приходится на 10 (100) тыс. населения, например, медицинских работников, учителей, работников культуры и т.д. В отличие от экономических показателей, отражающих экономические затраты и ресурсы, необходимые для выполнения планов народнохозяйственного развития страны, социальные показатели, фиксируя внимание на изменении социально-экономических условий жизнедеятельности человека, отражают социальную эффективность этих изменений, т. е. воздействие изменившихся социально-экономических условий на социальное поведение и социальную деятельность человека, соотнося их (поведение и деятельность) с социальными целями

строящегося коммунистического общества.

4. Социальное проектирование, его теоретическая интерпретация и практика сформировались в XX в., когда стало очевидно, что игнорирование социальных аспектов развития чревато серьезными издержками в функционировании современных обществ. На первых этапах своего становления оно было производным от технического и технологического проектирования, от методов, применяемых в архитектуре и машиностроении. Затем эти методы стали использоваться при решении экономических проблем: создании крупных хозяйственных объектов, привлечении рабочей силы для освоения природных богатств. Постепенно наряду с традиционными видами сложились новые самостоятельные направления проектирования: экологическое, демографическое, инженерно-психологическое и др. Проектирование в самом общем плане – одна из форм опережающего отражения действительности, создание прообраза (прототипа) предполагаемого объекта, явления или процесса посредством специфических методов. Под социальным проектированием понимается специфическая деятельность, связанная с научно обоснованным определением вариантов развития новых социальных процессов и явлений и целенаправленным коренным изменением конкретных условий, отношений и институтов.

В проектировании проявляется не только прогностическая, но и структурно-упорядочивающая функция социального управления. Поэтому объектом проектирования выступает организация как некая упорядоченность связей, в том числе в системе управления. А предметом является деятельность, включая управленческую, направленную на разработку и внедрение нововведений.

Хотя социальное проектирование базируется на социальной инженерии, между ними существует принципиальное отличие. Социальная инженерия призвана конструировать возможные пути развития исходя из конкретных условий, в которых происходит данный процесс. Она ограничивается разработкой локальных проектов в рамках конкретных производственных задач. Социальная инженерия – это приспособление к среде, а проектирование – изменение среды с учетом ее закономерностей.

Отличается социальное проектирование и от социального конструирования. Отличие состоит в том, что конструирование представляет собой создание некой идеальной формы социальной реальности, переконструирование окружающего нас мира. Конструирование и проектирование – встречные процессы. Если конструирование начинается с идеальной модели и постепенно доводит ее до оптимальной формы, то проектирование берет за основу социальную реальность и стремится оптимизировать ее, доводя до идеального состояния.

Подходы к социальному проектированию: **объектно-ориентированный, субъектно-ориентированный, проблемно-ориентированный.**

Типология социальных проектов:

1. По характеру проектируемых изменений – инновационные, поддерживающие (реанимационные и реставрационные).
2. По направлениям деятельности – научно-технические, образова-

тельные, культурные.

3. По особенностям финансирования – инвестиционные, спонсорские, кредитные, бюджетные.

4. По срокам реализации – краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

Методы социального проектирования

1. Метод матричных идей, когда на основе нескольких независимых переменных составляются различные варианты решений. Просчитывая варианты этих переменных с учетом временных и ресурсных ограничений, определяется наиболее эффективный путь реализации проекта.

2. Метод синектики (совмещение разнородных элементов). Это метод, близкий по технологии к мозговой атаке. В отличие от мозговой атаки, когда в качестве экспертов выступают высококвалифицированные специалисты по проектируемой проблеме, в группы синектики входят представители разных специальностей, возрастных групп и т.д., обладающих умением преодолевать инертность мышления, выделять сущность задачи, благожелательно воспринимать чужие идеи и развивать их. Группу готовят 8–12 месяцев (профессиональная и психологическая подготовка). До обсуждения проблема формулируется в самом общем виде, без оглашения параметров поставленных задач. Обсуждение начинается с частных проблем, которые рассматриваются независимо друг от друга. А затем они сводятся в едином проекте. Например, обсуждение проекта стоянки автомобилей начинается с проблемы защиты окружающей среды.

3. Метод адаптации в реальных условиях (вживание в ситуацию). Для этого проектировщик глубоко изучает условия, в которых протекает процесс и определяет факторы и тенденции их изменений.

4. Метод фокальных объектов. Это способ конструирования нового объекта путем применения к нему свойств других объектов. Предложен немецким ученым Карлом Кунце и развитым американцем Чарльзом Вайтингом. Порядок действий: а) при обсуждении свойств проектируемого объекта называются произвольно (без намеренной связи с проектируемым) другие объекты; б) выделяются признаки этих объектов; в) эти признаки применяются к проектируемому объекту; г) на базе новых сочетаний ведется поиск неординарных решений.

5. Социальное проектирование новых организаций. Опыт социального проектирования новых организаций, главным образом производственных, накапливался постепенно. Долгое время социальные аспекты их формирования учитывались недостаточно, в результате чего возникали различного рода отклонения, что впоследствии сказывалось на эффективности трудовой и повседневной деятельности людей. При проектировании новых организаций важно соблюдение принципа комплексности. При проектировании новых организаций (производств) большое значение также приобретает процесс социальной адаптации. Социальное проектирование новых организаций (производств) непременно включает в себя обеспечение условий труда, и в первую очередь по таким показателям, как шум, загазованность, вибрация, освещенность, температурный режим. Создание нормальных условий труда для всех работников тре-

бует также учета требований технической и производственной эстетики. Социальное проектирование новых организаций – это процесс подготовки, разработки и реализации одного из вариантов социальной организации и жизни главной производительной силы – работников и членов их семей – в условиях вновь возникающих или реорганизуемых социальных организаций, социальных процессов и явлений.

Проектирование новых городов. Продолжительное время проектирование новых городов осуществлялось только архитекторами. Хотя социальные факторы их развития всегда в той или иной мере учитывались ими, однако их учет стал особенно актуален в условиях интенсивной урбанизации. Одним из требований при проектировании городов является рациональное размежевание жилой и промышленной зон. Потребность во всестороннем учете социальных факторов стала наиболее ощутимой при обосновании перспектив развития как старых, так и вновь создаваемых городов. Социальные аспекты являются необходимой составной частью районных планировок и генеральных планов городов, выступающих как связующее звено между проектированием территориально-пространственных комплексов, отдельных организаций и повседневными потребностями их жителей и работников.

Эффективность социальных проектов определяется возможностью обеспечить комплексное развитие социального объекта. Практика показывает, что только техническая реализация проекта чревата серьезными издержками: как правило, происходит ухудшение качественного состава населения, гипертрофируются отдельные социальные связи, социальное противопоставляется техническому и т.п. Действенность социальных проектов во многом зависит от их согласования с актуальными потребностями общества и региона. Так, недостаточный учет требований экологии способен свести на нет социальные цели. Не менее важным является отражение в социальных проектах назревающих, грядущих изменений в технике и технологии, особенно когда речь идет о широком применении таких новаций, как гибкие производственные системы, биотехнология, компьютерная техника и т.п. Но еще большую актуальность приобретает создание условий для привлечения квалифицированных категорий работников, что не только обеспечивает успех проекту, но и предъявляет, в свою очередь, достаточно высокие требования к производству, его соответствию техническому и информационному обеспечению, представлениям людей о современных условиях жизни и творческом содержании труда.

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Виды социального проектирования и его эффективность
2. Двухфакторная теория Фр. Херцберга
3. Теория ожиданий и справедливости и ее проявление в современном мире
4. Теория стилей руководства Д. Макгрегора
5. Теория стилей руководства Р. Лайкерта

Практические задания

1. Кто впервые употребил термин «социальное планирование»?

а) А. Сен-Симон; б) Ф. Д. Рузвельт; в) Т. Ф. Рузвельт; г) И. Сталин.

2. Специальный раздел «Социально-экономические проблемы» и меры по их разрешению содержался при советской системе: а) в пятилетних планах развития; б) в военной доктрине СССР; в) в стратегическом плане построения коммунизма; г) в программе развития сельскохозяйственной организации.

3. Основной целью пятилетних планов развития при советской системе производства было: а) увеличение объемов производства; б) улучшение качества жизни людей; в) рост мирового господства; г) поддержка стран соцлагеря.

4. Что из перечисленного не входит в состав показателя индекса развития человеческого потенциала: а) ожидаемая продолжительность жизни; б) образованность; в) реальный доход на душу населения; г) коэффициент рождаемости.

5. Субъективная удовлетворенность жизнью, продолжительность жизни, экологическая обстановка в совокупности составляют: а) Международный индекс здоровья; б) Международный индекс счастья; в) Международный индекс благополучия; г) Международный индекс экологии.

6. Перечислите и охарактеризуйте основные методы социального планирования.

7. Определить этапы использования основных групп показателей.

8. Приведите примеры социальных нормативов, используемых в процессе планирования.

9. К методам социального проектирования относятся ...

Тема 4. Социология организации

1. Социология организаций как специфическая управленческая концепция

2. Природа и строение организации

3. Основные и ситуационные методологии управления организаций.

4. Внешнее и внутреннее организационное окружение

5. Эффективность управления организацией

Информационная часть

1. Определения социологии организации показывают, что, несмотря на значительное их разнообразие, все они в конечном счете могут быть сведены к трем различным, но взаимодополняющим друг друга трактовкам.

А) Как специальная социологическая теория, ставящая целью описать и объяснить природу, строение, принципы, логику развития и функционирования организации как специфического социального образования, рассматривая ее через призму предмета социологии.

Б) Как направление социологических исследований (как эмпирических, так и теоретических), фокусирующее внимание на условиях и способах поддержания их сбалансированного развития и поддержания «социального порядка».

В) Как важная предметная теоретическая составляющая одной из разви-

тых, комплексных и базовых междисциплинарных управленческих теорий, именуемой «теорией организаций».

Разнообразие подходов проявляется уже на уровне понимания природы организаций. Последняя предстает:

1) в качестве подготовки и принятия управленческих решений (Вебер, Марч, Саймон, Сайерт, Пригожин и др.);

2) в виде социальной машины, построенной на принципе разделения труда и высокой формализации социальных отношений (Вебер, Гюлик, Керженцев, Муни, Рейли, Тейлор, Урвик, А. Файоль и др.);

3) в виде саморазвивающегося «социального организма» или ячейки общества, которая берет на себя выполнение ряда социальных функций по отношению к своим работникам (Диксон, Ротлисбергер, Лайкерт, МакГрегор; Григас, Файнбург);

4) в виде самовозникающего и самоподдерживающегося социального института, выполняющего определенные функции по отношению к социуму (Парсонс, Мертон, Барнард, Селзник, Этциони, Адизес, Пью, Хиксон, Лапин, Пригожин);

5) в виде посредника между человеком и внешней средой, предстающей как кладовая ресурсов, где структура организации возникает как способ преодоления сложности внешней среды и обеспечения доступа к ее ресурсам (Саймон, Лоуренс, Лорш);

6) в виде поля напряжений и перманентных конфликтов, политических и силовых игр (Дарендорф, Козер, Крозье, Томпсон, Бернс, Козьминский, Завишляк, Зайцев, Щедровицкий);

7) в качестве социотехнической системы, выступающей в виде посредника между человеком и технологией (Вудворд, Хейр, Трист, Дабин, Подмарков, Лапин, Шкаратан);

8) в виде социальной группы с подвижной структурой и высокой активностью разноориентированных акторов, реализующих свои цели и жизненные стратегии и постоянно «меняющих конфигурацию своих отношений с партнерами (Сильверман);

9) в виде элемента сферы обмена ресурсами как внутри ее самой (квазирынок), так и вне ее (рынок в собственном смысле), контролирующей определенный тип ресурсов (Пффеффер и Саланчик);

10) как форма существования социальной популяции, возникающая при ее соприкосновении с внешней средой (Хоули);

11) как консервативная, слабо адаптивная социокультурная структура, находящаяся в сложных отношениях с внешним окружением, логика взаимодействий с которым, а также логика ее развития описываются в терминах естественного отбора социокультурной селекции и идентифицируются с организационной популяцией.

2. Главная трудность универсализации подхода состоит в слишком ограниченном наборе единых признаков, свойственных организационным системам разной природы (техническим, биологическим, социальным). Иерархичность

построения, по-видимому, единственный бесспорный признак, свойственный всем им.

Применительно к социальным объектам термин «организация», как известно, употребляется в различных смыслах. Так может называться искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как стационарный объект. В таком значении слово «организация» относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.

Термин «организация» может означать определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание устойчивых связей, координацию и т.д. Здесь организация – это процесс, связанный с сознательным воздействием на объект и, значит, с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление», хотя и не исчерпывает его.

Под организацией можно иметь в виду упорядоченность какого-то объекта. Тогда под организацией понимаются определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация выступает как свойство, атрибут объекта. Именно это понимание организации имеется в виду, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации и т.д.

Думается, что термин «организация» следует употреблять во всех трех значениях. Организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей. Первый способ характерен для деловых организаций (предприятий, учреждений), второй – для организаций союзного типа (партии, профсоюзы, любительские объединения и т.п.).

Итак, социальная организация является одним из наиболее развитых видов социальных систем, в которых элементами являются люди и возникающие между ними отношения, а системообразующими качествами выступают цель, управление и взаимодействие.

Включенность индивидов в социальную систему предполагает, что они имеют минимум одну общую черту (свойство) и связаны не иначе, как посредством взаимодействия.

Коллективная идентичность – *название*, которое признано всеми ее членами и обществом. В названии содержится информация о целях социальной организации, ее расположении, правилах приема персонала. Четкое и ясное название способствует упорядоченности действия. *Точный список* участников социальной организации позволяет идентифицировать ее членов на принадлежащих и не принадлежащих ей.

Программа деятельности может формулироваться очень точно или только

в общих чертах. Но в любом случае первое, что нужно сделать, это определить цели и способы их достижения, которые заранее расписываются по времени.

Процедура перемещения членов организации включает правила приема новых членов и передвижения старых с одной позиции на другую.

Организационный эффект означает синергию – прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий ее участников. Из чего же складывается этот эффект? Исследователи организаций называют три основные его составляющие:

1) организация объединяет усилия многих своих членов, уже простая массовость, т.е. одновременность многих усилий, дает прирост энергии;

2) сами единицы – элементы организации, включаясь в нее, становятся несколько иными; они превращаются в частично специализированные, а, следовательно, однонаправленные элементы, выполняющие лишь определенную функцию. Эта специализированная однонаправленность действия индивида позволяет также усилить его энергию, поскольку энергия концентрируется в одной точке;

3) управляющая подсистема синхронизирует действия людей, а это также служит источником повышения общей энергии организации.

Организация в целом немыслима без персонала, без коллектива людей, ее составляющих. Коллектив является социальной основой деловой организации. Основной производительной силой является человек. Он обеспечивает жизнедеятельность предприятия и учреждения. Если же мы имеем дело с полностью автоматизированным производством, функционирующим без участия человека, то его нельзя признать организацией. Решающее влияние на настроение и функционирование организации оказывает коллектив.

Базовыми ценностями организации выступают: **управляемость, инновационность, клиентность**. *Управляемость* означает некоторую меру в соотношении управляющей и управляемой подсистем организации, ту степень контроля, которую первая из них может распространять на вторую, охватывать ее. Управляемость может быть оценена по двум основным параметрам: согласованностью целей и действий подразделений и работников организации, которая, в свою очередь, определяется: качеством целей (стратегических, долгосрочных и оперативных целей организации), степенью мотивации персонала на достижение названных целей, качеством организационного порядка, уровнем корпоративной культуры и степенью достижения целей организации.

Инновационность проявляется в открытости изменениям, проактивности управления, т.е. ориентации не столько на следование за спросом, сколько на воздействие на спрос, качестве управленческой воли, т.е. в умении руководителя доводить инновационные процессы до полного завершения. В какой-то мере она является антиподом управляемости, поскольку нововведения нередко снижают управляемость, но и без них управляемость становится дисфункциональной.

Клиентность организации есть ее соответствие потребностям, тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры.

Все три управленческие ценности взаимосвязаны, хотя и противоречивы. Для практических руководителей эти три ценности не равны. Управляемость для большинства важнее двух других. В нашей деловой культуре распространен даже культ управляемости. Страх перед ее потерей и даже снижением пересиливает все.

Как социальная система, организация обладает рядом специфических свойств, к которым относятся следующие:

а) организация представляет собой, прежде всего, социальную общность, где люди, составляющие ее, имеют определенные сходные черты и отношения, возникающие в ходе взаимодействия. Эти сходные черты и отношения позволяют идентифицировать всех, кто принадлежит к данной социальной общности, и исключить посторонних;

б) организация строится по вертикальному иерархическому признаку, ее отличительной особенностью является наличие как минимум двух элементов: управляющих и управляемых;

в) организация обладает целевой природой, поскольку создается для реализации определенных социально обусловленных целей;

г) организация функционирует в соответствии с разработанной программой деятельности, где определяются ее стратегические и тактические цели и способы их достижения, которые заранее фиксируются по времени (календарю);

д) организация в своей деятельности опирается на разделение труда и его специализацию на функциональной основе и действует на основе определенных правил и процедур;

е) в организации предусмотрено распределение ее членов по социально обусловленным статусам и ролям;

ж) организация выполняет определенные функции по отношению как к макро-социуму (обществу в целом), так и к микросоциуму (отдельному члену социума).

Также среди свойств организации можно выделить такие как: *относительность, делимость, целостность, эмерджентность, функциональность, сложность.*

3. Границы управляемости определяются сложностью управляемого объекта, закономерным расхождением между формальной и неформальными структурами, неполнотой и недостоверностью информации, качеством решений. Основные принципы ситуационной методологии были сформулированы к концу 1960-х – началу 1970-х гг. Ее содержание изначально предполагало отказ от идеи поиска единой универсальной теории. Она постулировала принцип выбора, т.е. использования различных теоретико-методологических оснований для решения разных задач практической управленческой деятельности – в зависимости от типа решаемых проблем, состояния объекта, ситуации, в которой она происходит (Шерман, Гомбери, Томпсон, Лоуренс, Лорш). В наиболее лаконичную и доступную форму эту идеологию облек Г. Шерман, который свел основные положения этой методологии к трем тезисам: 1) невозможно на практике обеспечить в организации создание таких структур, методов, типов соци-

ального порядка, которые были бы идеально приспособлены для любого времени, целей, ценностей, условий деятельности; 2) нет заведомо плохих или заведомо хороших организационных теорий и принципов организации и управления; необходимо лишь определить, в каких условиях те или иные принципы приносят желаемый результат; 3) прагматизм в практике управления состоит не в отбрасывании тех или иных организационных теорий, но в их адекватном применении на практике.

4. Если говорить о широком, полном и точном определении организационного окружения, то на уровне обыденного языка внешнюю среду в этой логике обычно определяют, как «все то, что не есть организация». Чаще всего речь идет о рассмотрении среды: а) как «кладовой ресурсов» – источнике разнотипных факторов, необходимых организации для ее функционирования (от сырья, энергии, технологий до денег, информации, человеческих ресурсов и др.); б) как «микроружении» – совокупности организаций, контролирующей доступ к этим ресурсам. Иногда в рамках этой группы организаций выделяют еще более узкую группу – «целевое окружение» (или «окружение задачи»), – речь идет об организациях, от которых выживание данной организации зависит напрямую. Применительно к деловым организациям речь идет о поставщиках ресурса, продавцах продукта, конкурентах, действующих на рынке; в) как о «макроружении» – совокупности законов, правил (писанных и неписанных), традиций, которыми должны руководствоваться любые организации, работающие в данном социуме, а также те органы и социальные инстанции, которые призваны контролировать соблюдение этих законов и правил. При этом интегральной характеристикой окружения остается достаточно высокий уровень неопределенности. Последний является производным от двух характеристик окружения: а) темпов изменения состояния среды; б) турбулентности среды. По этому основанию принято различать три принципиально различающиеся модели (логики) взаимоотношения организации с окружением: а) «*модель организации как закрытой системы*»; б) «*модель организации как открытой системы*»; в) «*модель организации как избирательно (или частично) открытой системы*».

Одним из подходов, предложивших новую модель структурных изменений организации, по-другому объясняющих процессы и логику структурных изменений организаций, позволяющих повысить качество прогнозирования итогов планируемых организациями изменений, стал социологический подход к проблемам структурных изменений, именуемый «организационной экологией» (М. Хэннон, Дж. Фримен, В. Щербина). Разработчики этого подхода внесли коррективы в понимание процессов структурных изменений.

Они предложили, во-первых, описывать структурные трансформации организации как продукт двух факторов: а) вызовов окружения (изменение состояния ресурсных ниш); б) наличия у организаций способов широкого перечня социокультурных образцов, позволяющих адекватно ответить на эти вызовы (репертуар организаций). Во-вторых, они связали организационное развитие с расширением репертуара организаций – увеличением числа ответов на вызовы

внешней среды. При этом они исходили из представления, что для адекватного ответа на внешние изменения организации недостаточно столкнуться с вызовом внешней среды (как это было в системных теориях организации). Организации необходимо еще и располагать адекватным ответом на этот вызов. В-третьих, поставив под сомнение возможность успешной адаптации единичной организации к окружению, они предложили описывать процессы структурных изменений на уровне всей группы однотипных организаций, конкурирующих за дефицитные ресурсы в определенном социально-экономическом и географическом пространстве (организационная популяция). В-четвертых, связав истоки развития с формированием организациями популяции разнотипных инновационных проектов изменений, в ситуации, когда все они столкнулись с принципиально новыми вызовами окружения, они показали, что далеко не все из этих образцов ложатся в основу структурных изменений. Необходимо включать в состав изменений образцы, доказавшие свою состоятельность и эффективность в период апробации. В-пятых, они показали, что фонд изменений формируется в логике естественного отбора и селекции. В-шестых, было доказано, что стимулом структурных изменений реально становятся только те изменения внешней среды, с которыми этот тип организационной популяции ранее еще не сталкивался.

5. Главная задача любого менеджера - это эффективное управление. Критерии эффективности позволяют детально оценить качество работы руководителя, чтобы внести соответствующие коррективы. Они представляются как результаты деятельности и степень реализации целей и задач, которые были поставлены на текущий период. Главным показателем выступает прибыль. Эффективность управления представляет собой относительный показатель, который характеризует управление в целом или же его отдельную подсистему. С этой целью используются различные интегральные показатели, дающие более точное цифровое определение результатов.

Экономическая эффективность - это соотношение затрат на производство и управление, а также полученных результатов; социальная эффективность - это удовлетворенность разных категорий потребителей ассортиментом и качеством товаров и услуг. Следует также различать следующие понятия: *внутренняя эффективность* - это достижение собственных целей организации при неизменном уровне затрат; *внешняя эффективность* - соответствие предприятия запросам и требованиям внешней среды.

Алгоритм оценки выглядит следующим образом: определение цели оценки эффективности; выбор критериев и их подробное обоснование; сбор исходных данных, которые будут использованы в процессе анализа; выработка требований к результирующим показателям; разработка или подбор методики, в соответствии с которой будут производиться расчеты; проведение расчетов и оценка полученных показателей.

Эффективность управления организацией. Экономисты выделяют следующие критерии эффективности управления организацией: организованность управленческих субъектов, а также полная обоснованность их деятельности;

количество временных ресурсов, которые затрачиваются на решение тех или иных вопросов, находящихся в ведении менеджмента высшего звена; стиль управленческой деятельности; структура руководящих органов, а также отлаженность взаимосвязи между их различными звеньями; общие издержки, которые приходится на содержание управленческого аппарата.

Оценка эффективности управления персоналом. Критерии эффективности управления персоналом включают в себя качество, своевременность, а также полноту выполнения тех или иных работ и достижения поставленных целей.

Оценка эффективности системы управления. Выделяют следующие критерии оценки эффективности системы управления: сложность организационной структуры и обоснование целесообразности функционирования каждого из ее звеньев; скорость реагирования на вновь возникающие ситуации и принятия соответствующих управленческих решений; стратегия, в соответствии с которой осуществляется руководство организацией в целом и каждой из отдельных ее подсистем; издержки, которые приходится на содержание управленческого аппарата, а также их соотношение с полученными результатами; результаты непрерывного мониторинга деятельности менеджмента высшего звена; оценка воздействия управленческого аппарата на конечный результат деятельности предприятия; численный и качественный состав руководящего звена в соотношении с общим количеством работников.

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Управление и проблемы информационной безопасности общества
2. Ценности, мотивы, ориентации личности в системе управления
3. Неформальные отношения в системе управленческих взаимодействий
4. Воздействие и самоорганизация в управлении предприятием
5. Мотивирование и стимулирование в процессе управления

Практические задания

1. Что из перечисленного не относится к базовым ценностям организации: а) управляемость; б) инновационность; в) клиентность; г) определенность.
2. Кто разрабатывал теорию бюрократии: а) Конт; б) Дюркгейм; в) Вебер; г) Спенсер.
3. Кто в 1965 г. предложил 3 основных принципа ситуационной методологии: а) Гомбери; б) Шерман; в) Томпсон; г) Лоуренс.
4. Что из перечисленного является организацией непроизводственной сферы: а) промышленное предприятие; б) сельскохозяйственная организация; в) учреждение образования; г) строительная организация.
5. На улучшение каких показателей направлен авторитарный стиль управления: а) количественные; б) качественные; в) взаимоотношения с коллективом; г) рост инициативности подчиненных.
6. Какие выделяются структуры организации управления?
7. Перечислите основные черты «идеальной» бюрократической организа-

ции.

8. Выделите основные принципы применения открытых и закрытых типов организации.

9. В каких случаях наиболее приемлем директивный стиль руководства?

Тема 5. Алгоритм и модели социального управления

1. Социальное управление как система
2. Управление и манипулирование
3. Алгоритм социального управления
4. Модели социального управления: координация, субординация, реординация

Информационная часть

1. Социальное управление можно определить также как процесс создания целенаправленного взаимодействия субъекта и объекта управления в целях достижения заранее определенных социально значимых результатов. Исходя из данного определения можно сделать вывод, что основными носителями управленческих явлений выступают люди – субъекты и объекты управления, взаимодействующие в конкретных общностях различной масштабности: макро-, микро-, мезо-, метауровень. Система социального управления – это системная модель управления, имеющая следующие важнейшие компоненты: управляющая подсистема, управляемая подсистема, прямые и обратные связи управления.

2. Манипуляция (от лат. *manipulus* - пригоршня, горсть, *manus* - рука) - система приемов социально-психологического воздействия на массы с целью изменения их взглядов и поведения в желаемом для манипулирующего направлении. Манипулирование предполагает наличие таких составных частей, как субъект-манипулятор, объект и средства манипулирования. Средства манипулирования включают в себя механизмы манипулирования, коммуникационные каналы передачи информации, способы, приемы, методы и методологию манипулирования.

Возможности манипулирования особенно возрастают в связи с развитием средств массовой коммуникации. Для социального управления характерна следующая совокупность видов манипулирования: экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.

Экономическое манипулирование: исследуются проблемы глобального манипулирования критическими ресурсами: водой, продовольствием, лекарствами и т. п. Экономическое манипулирование начинается с использования сложного, а лучше - безвыходного материального положения партнера, когда он готов согласиться на любую самую нежелательную для себя работу за ничтожное вознаграждение. К более тонким приемам экономической манипуляции можно отнести такие, как увеличение номинальной ставки заработной платы, выплата незначительной премии, доплат, компенсаций при несопоставимо высокой инфляции и сокращении покупательной способности; необоснованное снижение уровня оплаты труда, задержки и невыплаты, такого же рода дейст-

вия могут иметь обратную направленность - когда объектом манипулирования становится собственник материальных средств, работодатель. Забастовки и локауты, приуроченные к моменту, когда организация не сможет противостоять нажиму трудового коллектива - такие же манипуляции. К ним можно отнести и любое другое преднамеренное несоблюдение формальных или подразумевавшихся договоренностей экономического характера.

Политическое манипулирование. Политические манипуляции отличает их политическая цель и последствия, которые возникают в обществе при их применении. Управление человеком делят на два типа: открытое (явное) и скрытое (тайное). (**Приведите примеры средств политической манипуляции в современном мире**).

Бюрократические или организационные манипуляции подразумевают любую псевдодеятельность административного или организационного характера: затягивание сроков решения вопросов, запутывание заявителя в лабиринте многочисленных инстанций и ответственных лиц; неисполнение управленческих функций и их подмена заведомо бесполезной, но внешне эффективной деятельностью; раздувание численности организации.

Идеологические манипуляции предполагают неискренность и фальшивость в сфере общественных и личных идеалов. Они могут строиться на фиктивном следовании существующим общественным идеалам либо путем создания новых идеологий, оправдывающих использование безнравственных и аморальных средств не реальными конечными целями. К таким же манипуляциям можно отнести формирование определенной и, как правило, вредной системы ценностей, культурных штампов, стереотипов поведения.

Психологическое манипулирование: следует выделить осознаваемые и неосознаваемые самим манипулятором методы манипуляции. В первом случае речь идет о манипуляции, которую человек совершает из лучших побуждений, желая «помочь ближнему», во втором – методы манипуляции направлены исключительно на получение собственной выгоды.

3. Сущность социологического подхода к управлению организацией состоит в выделении трех его компонентов – целенаправленного воздействия, самоорганизации и социального порядка.

Управление персоналом происходит посредством управленческих кадров, т.е. работников, профессиональная деятельность которых связана с осуществлением функции управления. Они подразделяются на следующие категории:

1. Руководители – регулируют производственную деятельность, принимают управленческие решения, несут ответственность за их исполнение в пределах своих полномочий. Руководители могут назначаться или выбираться. Назначаемый руководитель больше зависит от вышестоящего органа, чем избираемый. Выборы руководителя повышают степень его самостоятельности при принятии решений, возможности проявления инициативы, осознания личной ответственности. Однако оперативность управления организацией при этом снижается.

2. Специалисты – участвуют в подготовке управленческих решений, на-

учно обосновывают то или иное решение.

3. Технический персонал – обслуживает процесс управления, ведет дело-производство, осуществляет обработку управленческой информации.

Для эффективного управления организацией менеджеру необходимо оптимальное сочетание интересов коллектива и организации.

Алгоритм (по латинской форме имени среднеазиатского математика Аль-Хорезми *Algorithmi*) – система операций, применяемых по строго определенным правилам, которая, после последовательного их выполнения, приводит к решению поставленной задачи. Алгоритм социального управления – это строго последовательное и четкое изложение правил, которым необходимо следовать, чтобы преобразовать исходные данные в искомый результат решения управленческой задачи. Он включает в себя: сбор и обработку первичной информации; социальное предвидение и прогнозирование; социальное проектирование, планирование и программирование; выбор и применение социальных технологий.

Основными характеристиками алгоритма социального управления являются: *детерминированность, дискретность и массовость*. Детерминированность – это однозначность результата преобразования исходных данных. Дискретность – расчлененность алгоритма на отдельные элементарные операции. Массовость означает, что используемый алгоритм должен обеспечить решение любой задачи из класса однотипных задач.

4. Координация — это такой вид социального управления, при котором осуществляется горизонтальная упорядоченность как на внутригрупповом, так и на межгрупповом уровне, а стороны, части и элементы одной и той же социальной общности или взаимодействие нескольких общностей характеризуются тождественностью, равновеликостью. Координация в условиях государственной службы — это система должностного взаимодействия государственных служащих и государственных органов по горизонтали, которая регулируется определенными правовыми нормами.

Субординацией (соподчинение) называется вид социального управления, при котором осуществляется вертикальное упорядочение, а один из элементов какой-либо общности или одна из взаимодействующих общностей играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных. В государственной службе субординация – это система должностного подчинения, основанная на правилах служебной дисциплины. Данные правила определяются ведомственными положениями, инструкциями, другими нормативными актами. При субординации каждый служащий подчиняется не только своему непосредственному, но и последовательно всем вышестоящим руководителям данного ведомства.

Субординационное управление свойственно главным образом основным формам взаимодействия другой пары всеобщих носителей социальной деятельности — социального субъекта и социального объекта. Между социальным субъектом и социальным объектом существует иерархическая зависимость, в силу которой объект зависит от субъекта. Субординационный характер имеют

субъектно-объектные и объектно-субъектные отношения. Другие два вида по характеру управленческих воздействий относятся к координации. В блоке с координацией и субординацией рассматривается реординация (переподчинение).

Отношения субординации и координации

В современных условиях существует множество моделей социального управления. Каждая модель имеет различную внутреннюю структуру, различные характеристики и принципы проявления. В то же время каждая модель социального управления основывается на ряде принципиальных систем управленческих отношений – субординации и координации.

Отношения субординации – это отношения подчинения между субъектами управленческой деятельности, выражающие преимущественно непосредственное подчинение одного другому в процессе управления социальной системой, доминирование вертикальных связей между компонентами социальной системы. Субординация указывает на приоритет общих интересов, общих целей над особыми, на их взаимосвязь и соподчиненность. Развитие отношений субординации в управлении определяют отношения централизма и отражают реализацию централизованной модели социального управления. Отношения централизма – это такие связи между вышестоящими и нижестоящими субъектами управленческих отношений по поводу реализации управленческих функций, при которых вышестоящие органы имеют права и обязанности определять содержание и направленность деятельности нижестоящих в соответствии с общей целью развития объекта социального управления.

Отношения координации – это отношения, выражающие связи несоподчиненных непосредственно субъектов управленческой деятельности. Координация предусматривает положение в управленческой системе, когда звенья управленческой структуры преимущественно занимают равное положение, где ослабевают отношения подчинения или превосходства за счет развития отношений координации и согласования в ходе реализации управленческих функций. Эти отношения во многом выступают проявлением самостоятельности субъектов управленческих отношений, развития горизонтальных связей между ними. Развитие отношений координации отражает реализацию демократической модели социального управления. Отношения координации преимущественно устанавливаются между отдельными звеньями системы социального управления, входящими в различные уровни субординации. Развитие отношений координации в управлении определяют отношения самостоятельности и отражают реализацию демократической модели социального управления.

Понятие «иерархия» используют тогда, когда речь заходит о сложных формах субординации. Она упорядочивает по линии соподчинения не просто целостности, а системы, в которых деятельность одного порядка оказывается зависимой от деятельности второго порядка, деятельность второго порядка — от деятельности третьего порядка и т.д.

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Основные этапы разработки управленческих решений
2. Виды стратегий управления организацией
3. Этапы процесса принятия решений
4. Типы манипулирования и их применение в системе «руководитель-подчиненный»
5. Проблемы адаптации молодого специалиста в организации

Практические задания

1. Состав управляющего персонала, оказывающий профессиональное управленческое воздействие, выступает в системе управления: а) объектом; б) субъектом; в) целью; г) задачей.
2. К основным разновидностям манипулирования относятся: а) экономическое; б) политическое; в) бюрократическое; г) биологическое.
3. Метод влияния информацией на массовое сознание как средство обеспечения политического, военного, экономического преимуществ называется: а) пиар; б) агитация; в) пропаганда; г) идеология.
4. Чем различаются понятия мотивации и стимуляции?
5. Описать основные приемы манипуляции в схеме «начальник-подчиненный» и «подчиненный-начальник».
6. Перечислить и охарактеризовать основные средства манипулирования.
7. Охарактеризуйте основные этапы алгоритма социального управления.
8. Соотнесите понятия «субординация», «координация», «реординация».
9. Выявить сходства и различия основных моделей управления.

Тема 6. Властные отношения в социуме. Социальный контроль

1. Власть и авторитет
2. Лидерство и стиль руководства
3. Бюрократия и управленческие элиты
4. Природа социального контроля
5. Виды и стратегии осуществления социального контроля
6. Проблема эффективности социального контроля

Информационная часть

1. Власть – это способность или возможность навязывать свою волю по отношению к другим людям и заставлять их что-то исполнять. Различают два вида власти: одна исходит от позиции (должности), другая – от самой личности.

Авторитет – это общепризнанное значение, влияние, которым пользуется то или иное лицо в силу определенных качеств или заслуг. Его можно считать специфическим способом проявления власти. В зарубежной социологии слова авторитет и власть нередко употребляются как синонимы. Авторитет также выступает формой подчинения действий людей общественным нормам, средством поддержания общественной, в том числе и производственной, дисциплины. Авторитет – персональная характеристика.

Властные отношения предполагают способность влиять на поведение других не благодаря выдающимся качествам личности, а посредством административно–правовых механизмов и, прежде всего, благодаря занимаемому положению, должности, месту в организации. Система власти включает в себя отношения господства и подчинения, отношений субординации (многоуровневого подчинения) и иерархии. Если авторитет – прежде всего добровольное подчинение личности, то власть – вынужденное подчинение безличным правилам. Добровольное уважение базируется на внутренней мотивации, признательности, побуждении, привязанности. Напротив, формальное подчинение власти основано на юридических законах, действии социального контроля и санкций. Когда человек имеет дело с авторитетом, он волен подчиняться ему или не подчиняться в любой момент. Но неподчинение власти карается и расценивается как отклоняющее поведение. Иногда власть понимают как законное право принимать ключевые решения, которые определяют поведение людей.

2. Термин «лидер», как свидетельствует Оксфордский словарь, появился примерно в 1300 г. Однако другие специалисты, в частности Ральф Стогдилл, считают, что вряд ли это случилось ранее 1800 г. Одно из первых определений лидерства дал Ч. Кули (1902). Лидер – фокус групповых интересов. В 1906 г. Мэмфорд и в 1911 г. Блэкмар предложили иную модель: это централизация усилий в одной личности как выражение власти всех.

Сегодня под лидером понимают члена группы, за которым она признает право решения в важных ситуациях.

Поскольку в любой организации складываются и формальные, и неформальные отношения, правомерно говорить и о двух типах лидеров: формальном и неформальном. Формальный лидер в литературе и в реальной практике называется **руководителем**. В системе неформальных отношений рано или поздно также стихийно выделяется неформальный руководитель, обычно называемый **лидером**. Лидер всегда воспринимается коллективом. Его могут любить или ненавидеть, но его влияние на коллектив неоспоримо. Руководитель же часто назначается на свою должность, независимо от того, считают его подчиненные достойным этой роли или нет. Следовательно, феномен руководства есть социальный феномен, а феномен лидерства – психологический.

Таким образом, различия между лидером и руководителем выражаются в следующих чертах:

- Руководитель обычно назначается официально, а лидер выдвигается стихийно.
- Руководителю законом предоставляются определенные права и обязанности, а лидер может их не иметь.
- Руководитель наделен правом применять официально установленные санкции, лидер таких санкций не имеет.
- Руководитель представляет свою группу во внешних организациях и решает вопросы, связанные с официальными отношениями, а лидер ограничен внутригрупповыми отношениями.
- Руководитель, в отличие от лидера, несет ответственность перед зако-

ном за состояние дел в своей группе.

Вместе с тем между этими феноменами есть очень много общего, а именно:

- оба они являются средством координации, упорядочения отношений внутри организации, средством управления ими;
- оба реализуют процессы социального влияния в коллективе;
- обоим присуща известная субординация отношений.

Если руководитель и лидер не представляют собой одно и то же лицо, то взаимоотношения между ними могут либо гармонизировать жизнь группы, либо, напротив, повышать уровень конфликтности.

Типичная для лидера (руководителя) манера поведения, т.е. система приемов воздействия на ведомых (подчиненных), и называется стилем лидерства (стилем руководства).

Классическая теория стилей лидерства создана в 30-е годы Куртом Левиним. Он выделил три стиля:

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников. Стиль оправдан в экстремальных ситуациях, при низком уровне исполнительской и трудовой дисциплины. *Демократический* стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных. Демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители квалифицированно разбираются в тонкостях работы и могут внести новизну и творчество. Руководитель-демократ может идти на компромисс либо отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Способствует формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Исследования показывают, что в условиях авторитарного стиля можно выполнить в разы больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество, оригинальность, новизна будут

ниже. Таким образом, директивный стиль выглядит предпочтительным при видах деятельности, ориентированной на количественные показатели, а демократический стиль - там, где ценятся качественные показатели. *Либеральный* стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, уходит от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность, пуская работу на самотек, редко ее контролирует. Стиль руководства предпочтителен в коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью. Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчинены, другие факторы, обуславливающие оптимальное соотношение стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в разной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Современные научные разработки содержат более полные параметры стилей руководства. В частности, Т. Коно построил четырехстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя. Он выделяет *новаторско-аналитический*, *новаторско-интуитивный*, *консервативно-аналитический* и *консервативно-интуитивный* стили руководства.

По мнению Коно, только новаторско-аналитический (или соучаствующий) стиль способен обеспечить выживание организации в условиях острейшей рыночной конкуренции. Его основные черты следующие: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителями и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; делегирование руководителем ряда полномочий; участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений; предоставление работнику возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы и формировать новые идеи и т.д.

Однако при всей привлекательности этот стиль не может использоваться любым руководителем и в любой ситуации. Существуют определенные условия его использования, которые включают три группы факторов:

- характеристику руководителя;
- характеристику подчиненных;
- характеристику задач, стоящих перед организацией.

3. В буквальном смысле бюрократия – это правление официальных лиц. Создатель классической теории бюрократии - М. Вебер. Он ввел понятие «идеальный тип бюрократии» и дал ему следующую характеристику:

1. Налицествует четкая иерархия авторитетов, в которой реализуется «цепь» команд сверху. Каждый высший авторитет осуществляет контроль за авторитетом, занимающим более низкое положение в иерархической структуре.

Горизонтальные связи отсутствуют.

2. На всех уровнях данной организации имеются письменные предписания, которыми руководствуются официальные лица (регламентируются права и обязанности).

3. Каждый работник получает фиксированный оклад; для получения более высокого оклада (а, следовательно, и должности) индивид должен поступательно продвигаться по служебной (карьерной) лестнице.

4. Никто из членов организации не владеет материальными ресурсами, которыми он оперирует.

5. В целом бюрократия все более удаляет рабочих от участия в управлении.

Бюрократия является самым сложным и рациональным устройством, когда-либо придуманным человеком. Вебер был убежден в этом, но вместе с тем он прекрасно понимал, что в чистом виде рациональная бюрократия – иерархическая организация высококвалифицированных экспертов нигде в реальности не существует. Он предупреждал, что описывает только ее идеальный тип.

Таким образом, в техническом смысле слова «бюрократия» – наиболее эффективная, рациональная и систематическая форма организации, в которой правила, инструкции и техника контроля строго определены. В повседневном словоупотреблении бюрократия означает форму организации, которая представляет собой запутанный лабиринт правил, инструкций, отсрочек и крючкотворств, существующих на всех уровнях управленческой иерархии. Подобная организация перестает быть рациональным и эффективным инструментом сложных проблем. Она превращается в неподвижный монолит.

Основные функции технически понимаемой бюрократии:

1. *Иерархия власти.* Это доминирующая черта бюрократии. В бюрократической пирамиде объем власти уменьшается, а количество подчиненных возрастает по мере движения сверху вниз.

2. *Специализация задач.* Разделение труда в бюрократической организации означает, что каждый исполнитель осуществляет свою функцию. Специализация касается не только индивидов, но и подразделений (отдел кадров, технический отдел и т.д.).

3. *Права и обязанности.* Каждый исполнитель имеет четко предписанный круг должностных обязанностей, поэтому он знает, что ожидается от него и что можно ждать от организации, например, своевременного жалования, ежегодного отпуска и т.д.

Как только бюрократия замыкается в собственном кругу, во главу угла ставится не эффективность, а лояльность. Прослойка чиновников начинает деградировать и превращаться в закрытую систему. Межличностные отношения формируются по образу гипер- или квазиродственных отношений: каким бы плохим ты не был, ты – свой.

Постепенно формируется особая должностная прослойка – номенклатура, т.е. высшее звено управленцев, отделенных от основного корпуса работников особой процедурой включения и удаления ее членов.

Специалисты связывают бюрократические порядки и иерархию с особым типом назначения – номенклатурой. В отличие от штатного расписания, которое включает подчиненных и руководителей, номенклатура охватывает только начальство, т.е. круг избранных, социально привилегированных. Номенклатурные работники, как уже сказано выше, не выбираются, а назначаются вышестоящими органами.

4. Термин «социальный контроль» был введен в научный оборот французским социологом и психологом Г. Тардом и первоначально понимался как средство возвращения преступника к нормальной жизни, т.е. соответствующему нормам общества поведению. В дальнейшем этот термин приобрел более широкое содержание, был тесно увязан с процессом социализации личности.

Социальный контроль – это способ саморегуляции социальной системы, обеспечивающий упорядочивающее взаимодействие ее компонентов (индивидов, групп, общностей) посредством нормативного регулирования. Социальный контроль включает в себя совокупность норм, ценностей и санкций, которые обладают по отношению к индивиду принудительной силой. Общество реализует контроль посредством трех санкций: физических, экономических, административных. Главными инструментами социального контроля в обществе выступают социальные институты, именно в рамках социальных институтов осуществляется контроль за соблюдением социальных норм.

5. Социолог Р. Парк выделял три формы контроля:

- элементарные (принудительные санкции),
- общественное мнение,
- социальные институты.

Санкции контроля бывают:

- формальные (повышение по службе); • неформальные (одобрение);
- позитивные (премирование); • негативные (штраф).

Способы и методы контроля:

- предотвращение; • удержание; • изоляция; • обособление; • реабилитация.

6. Основным средством достижения дисциплинированного (должного) поведения в любой социальной организации является система санкций. П.А. Сорокин разработал правила применения санкций (кар и наград). Он считал, что преступление (проступок) всегда морально отрицательно, наказание же не является таковым. Оно, с точки зрения карающего индивида, есть всегда воздаяние и воздаяние законное. Однако для того чтобы наказание было действенным, необходимо чтобы наказанный и наказывающий одинаково воспринимали морально-нравственные нормы, утвердившиеся в данной социальной группе, организации, институте как должные. Наказание какого-либо члена группы никогда не воспринимается всеми членами группы как заслуженное, а потому и невозможно добиться всеобщего осуждения лица, совершившего проступок. Для воздействия на поведение человека необходимо, чтобы санкции были налицо и применялись тотчас же по совершению того или иного поведенческого акта. В противном случае они будут бессильны и бесцельны. Одно и то же по-

ощрение или взыскание произведет тем большее влияние на поведение различных людей или одного и того же человека в различные периоды его жизни, чем больше данный человек нуждается в этой награде, или чем больше отнимает у него наказание.

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Основные личностные черты современного лидера
2. Ситуации применения основных стилей руководства
3. Индикаторы эффективности социального контроля
4. Особенности сельскохозяйственных организаций и проблемы управления ими в Республике Беларусь
5. Теория бюрократии М. Вебера и ее значение в современной системе управления

Практические задания

1. Кто вводит в научный оборот термин «социальный контроль»?
а) О. Конт; б) Г. Лебон; в) Г. Тард; г) М. Вебер.
2. М. Вебер разработал классическую теорию: а) демократии; б) аристократии; в) плутократии; г) бюрократии.
3. Социолог Р. Парк среди форм контроля не выделял: а) элементарных; б) общественного мнения; в) социальных институтов; г) совести.
4. Назовите основные принципы социального управления.
5. Перечислите и разъясните функции управления.
6. Что выступает основными методами и способами контроля?
7. Опишите основные характеристики бихевиористской теории стилей управления.
8. Охарактеризуйте основные стили управления, согласно четырехстилевой модели Т. Коно.
9. Что означает понятие «номенклатура» и какими характерными свойствами она обладает?

Тема 7. Командообразование и организационная культура

1. Формирование команды: основные этапы и методы управления ей
2. Основные элементы организационной культуры
3. Типология организационной культуры
4. Основы управления организационной культуры

Информационная часть

1. Команда – это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого. Команда характеризуется рядом признаков, основными из которых являются следующие: *команда состоит из двух человек или более; члены команды в соответствии с ответственной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном*

достижению поставленных целей; команда имеет свою индивидуальность, свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов; для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне ее – с другими командами и группами; команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач; команда периодически оценивает свою эффективность. Обычно цели, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу существующих ограничений по времени и ресурсам, а также из-за невозможности овладеть одному члену команды всеми необходимыми знаниями и умениями.

На практике нередко происходит смешение понятий группы и команды, хотя различия между ними весьма существенны. Главное из них – это возникновение в команде синергетического эффекта (даже не возникновение, поскольку он присутствует и в малых социальных группах, а его значительное усиление). Кроме того, в командах в значительно большей форме проявляются внутренняя взаимопривязанность, сотрудничество, преданность, навыки межличностного общения, согласованность, доверие; легче разрешаются конфликты; проще находится консенсус.

Имеются также существенные различия в понятиях коллектива и команды. **Коллектив** – это социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, на основе общности целей, принципов, сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов.

При коллективной форме организации труда преобладает индивидуальная деятельность каждого человека, сотрудники далеко не всегда разделяют цели организации, не готовы принять коллективное решение. Коллективный труд основан на функционировании различных формальных и неформальных групп. Команда представляет собой психологически и профессионально полноценный коллектив, в котором представлены различные роли.

В основе формирования команды чаще всего лежат следующие принципы: *ролевой* (насколько успешно выполняется роль); *возможность принятия личностью организационной культуры команды*; *личностный* (знания, умения, навыки, индивидуальные характеристики, способности); *совместимость* (психологическая и психофизическая).

Этапы жизненного цикла команды: *формирование, смятение, нормирование, выполнение работы, расформирование.*

Команда эффективна тогда, когда она не может быть структурирована таким образом, чтобы каждый работник имел возможность действовать автономно. Следует помнить, что ее создание требует времени, усилий, а иногда и значительных средств. Поэтому до принятия решения об использовании команды для выполнения задания целесообразно взвесить «за» и «против». Принять решение «за» поможет анализ следующих факторов:

- необходимо быстрое выполнение задания;
- его выполнение требует от исполнителей творческого подхода;
- предполагаются многократное выполнение задания и привлечение тех

же людей для совместной работы;

– выполнению задания может способствовать временная конкуренция между исполнителями.

Безусловно, работа в команде имеет и некоторые отрицательные стороны:

– много времени расходуется на обсуждение вопросов и принятие решения;

- ни одна группа не в состоянии действовать так же быстро и решительно, как компетентная личность. Командная работа может оказаться неприемлемой в тех случаях, когда требуется найти решение в сжатые сроки. На выработку решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в команде предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению;

– компромиссное решение, устраивающее всех, зачастую бывает не самым эффективным.

Командная деятельность должна строиться на следующих принципах:

– отбор членов команд с учетом их навыков, умений и возможностей;

– четкие правила их поведения и определение целей совместной работы;

– осознание всеми участниками команды новых прав;

– постоянные командные взаимодействия, выделение времени, необходимого для общения членов группы, что позволяет им обмениваться новой информацией;

– обеспечение положительной обратной связи, признания и вознаграждения. Основное условие создания успешных команд – разработка руководством значимых для членов группы рабочих задач.

Состав команды подбирается с учетом трех признаков:

- функциональной необходимости единственного специалиста на одном рабочем месте;

- психологической необходимости наличия у человека личностных качеств, без которых достижение командной цели невозможно;

- психологической совместимости и равенства будущих членов команды с точки зрения профессионализма, типа темперамента и внутренней силы; силы мотиваторов и ценностей.

Руководителем команды становятся тремя способами:

1) его назначают сверху. Он подотчетен только тем, кто его поставил, самостоятельно выбирает средства и методы достижения целей, нуждается в команде исполнителей, не является членом команды;

2) его избирает команда. Он авторитетен, но зависим от избравших его людей. Он ограничен в принятии непопулярных решений, выборе целей и средств их достижения. Является членом команды, но подчинен ей;

3) неформальный лидер использует свои способы для того, чтобы стать главой команды. Он свободен в выборе решений, но может направить команду по пути конфронтации с материнской организацией. Является членом команды.

В любом случае руководитель является создателем команды, может строить определенные отношения с ней в диапазоне от авторитарных до невмеша-

тельства.

2. Культура выступает как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе». Организационная культура является составной частью деловой культуры. Она является продуктом взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных культур участников организации.

Применительно к организациям термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной части коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манера одеваться и т.д.

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то, отношение и расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научения;
- трудовая этика и мотивирование.

Главная цель организационной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

3. Из типологий деловой культуры более других известна типология голландского ученого Гирта Г. Хофштеде, который в результате своих исследований в конторах «IBM» в 40 странах мира сформулировал четыре факторные модели ценностей. Для сравнения национальных деловых культур он предложил несколько парных признаков: *«индивидуализм-коллективизм»*; *«большая-малая дистанция власти»*; *«сильное-слабое избегание неопределенности»*; *«маскулинизация-феминизация»*.

Признак «индивидуализм-коллективизм» оценивает степень интеграции индивидов в группы. Он относится к тому, склонны ли нормы и ценности данной культуры подчеркивать удовлетворение индивидуальных или групповых запросов. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При этом предполагается, что если каждый индивид позаботится о своих индивидуальных потребностях, то выиграет все общество. Философия индивидуализма отражает ценности: «я» более важно, чем «мы»; «успех – это личное достижение. Люди действуют эффективнее, когда работают в

одиначку».

В отличие от предыдущего, коллективистский подход делает акцент на благосостоянии и удовлетворенности группы. В условиях коллективистской культуры индивид склонен приносить личные жертвы во имя положения, результативности и удовлетворенности группы. Коллективистская философия отражает следующие ценности: «мы» важнее, чем «я», «любой член общества должен принадлежать к группе, которая обеспечивает благополучие своих членов, в ответ на их верность, а иногда и самопожертвование».

Установки и поведение людей находятся где-то между индивидуализмом и коллективизмом. Индивидуалисты уделяют внимание собственному совершенствованию, качеству жизни и вознаграждению. В коллективистских национальных культурах предпочтение отдается группе и ее достижениям. Наблюдается сильное чувство приверженности к группе.

По признаку «дистанция власти» характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Анализируя содержание данной характеристики, можно сделать вывод, что высокий индекс дистанции власти означает признание того, что иерархия – это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выразить свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

Низкий индекс, в свою очередь, означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками – солидарность.

Важным признаком организационной культуры является тенденция к избеганию неопределенности. Исследования Г. Хофштеде и Д. Боллинже показывают, что, как правило, в организации с высоким индексом стремления избежать неопределенности руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность; низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

В организациях с низким значением данного индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю ответственность на себя; высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.

Четвертый параметр организационной культуры «маскулинизация – феминизация» отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины. Сильное

мужское начало в культуре по Хофштеде означает настойчивость, доминирование и независимость.

Сильное женское начало в культуре свидетельствует и взаимозависимости, сострадания и эмоциональных суждениях. В условиях сильной ориентации на мужественность в культуре люди имеют следующие представления: роли в обществе должны быть четко определены в зависимости от пола: мужчины призваны быть ведущими, а женщины – ведомыми; мотивами поведения являются честолюбие и настойчивость.

Женственность характеризует культуру, в которой предпочтение отдают таким ценностям, как взаимозависимость, сострадание и эмоциональная открытость, придерживаются следующих убеждений: роли полов в обществе должны быть гибкими; желательно равенство полов; качество жизни гораздо важнее личной результативности и видимых достижений.

От характера организационной культуры зависят и способы разрешения конфликтов: в «мужских» организациях конфликт носит характер открытого и жесткого противостояния, которое обычно доводится до логического конца. В «женских» организациях конфликт часто имеет скрытый характер и урегулирование отношений осуществляется путем переговоров.

Свою классификацию организационной культуры предложил У. Оучи, выделивший три основных вида организационных культур:

- *Рыночная* – характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти – собственность на ресурсы.
- *Бюрократическая* – характеризуется господством регламентов, правил, процедур. Источником власти является компетентность членов организации.
- *Клановая* – дополняет предыдущие. Ее основа – внутренние ценности организации.

Свое исследование Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных корпоративной культуры, среди которых:

- обязательства организации по отношению к работнику;
- оценка выполнения работы; – планирование карьеры;
- система контроля; – принятие решений;
- уровень ответственности; – интерес к человеку.

Кроме вышеназванных выделяют еще исторические типы организационных культур: **органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную.**

4. Управление культурой является достаточно длительным процессом, поскольку предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, наконец, правильного планирования этой работы. Большое значение имеют правила той или иной культуры внутри определенной компании. Производными от них являются, например, правила делового общения, ритуалы делового и внеслужебного общения, а также все средства сохранения и воспроизводства организационной культуры в условиях

неизбежной смены поколений руководителей и рядовых работников.

К числу таковых относятся традиции, мифология, особый язык, гуманизирующий статус отдельного работника, а также вообще введение новых терминов, таких как «временные структуры», «экстренные группы», «внутренняя конкуренция», «энтузиасты деятельности», «подвижные организации» и т.п.

Принципиальным моментом управленческой этики является готовность руководителя брать ответственность за промахи организации на себя, вне зависимости от степени его персональной ответственности. Однако на практике это бывает редко. И только при наличии высокой организационной культуры это является правилом. Зачастую, если в компании допущена серьезная ошибка, нарушен закон или подорвано доверие потребителей, в отставку уходит председатель компании, который берет на себя ответственность за ошибку всей компании. И это несмотря на то, что крайне редко такого управляющего считают лично ответственным за ошибку.

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Этапы и особенности формирования культуры управления
2. Типы организационной культуры на примере различных стран
3. Роль организационной культуры в управлении трудовым коллективом
4. Этика корпоративной культуры
5. Индивидуальные и коллективные методы анализа ситуации и принятия решений

Практические задания

1. Дайте определение понятия «команда» и назовите ее признаки.
2. Охарактеризуйте основные принципы формирования команды.
3. Перечислите этапы жизненного цикла команды.
4. В чем сходства и различия феномена лидерства и руководства?
5. Назовите основные признаки и разновидности культуры.
6. Перечислите элементы организационной культуры.
7. По каким характеристикам оценивается организационная культура?
8. Дайте характеристику основным типам организационной культуры.
9. Какие факторы оказывают влияние на управление культурой?

Тема 8. Организационные конфликты и методы их разрешения

1. Сущность организационного конфликта
2. Классификация конфликтов в организации и их причины
3. Протекание конфликта в организации
4. Управление конфликтами, их предотвращение и разрешение

Информационная часть

1. Конфликт (лат. *conflictus* – столкновение) – это высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп, социальных

институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций, интересов социальных общностей и индивидов.

Классические теории социального конфликта сложились в социологии в кон. XIX – нач. XX ст. благодаря творчеству **Г. Зиммеля**, который ввел понятие «социальный конфликт» в научный оборот. Ученый считал, что социализация происходит через столкновение личных и общественных интересов, осознание индивидом социальных ценностей и норм также носит конфликтный характер. Конфликт является неотъемлемой частью социальной жизни.

К. Маркс и его последователи рассматривали природу конфликтов с позиций макроявлений (классовых противоречий и классовой борьбы), которые должны были бы заканчиваться революцией и установлением диктатуры одного из борющихся классов. Марксисты считали, что классовый конфликт является движущей силой истории, порождающей социальные революции, в результате которых общество переходит на более высокий уровень развития, вступает в следующую формацию.

М. Вебер придает конфликту ценностный характер. Рассматривает конфликт как столкновение ценностей и норм, являющихся атрибутами тех или иных индивидов, социальных групп и институтов. Борьба между социальными структурами, отстаивание ими своих социальных статусов, своих стилей жизни не разрушает, а стабилизирует общество, представляющее собой определенную иерархию статусных позиций.

Основные конфликтные теории в XX ст.

Взгляды исследователей социальных конфликтов в XX ст. делятся на две противоположные позиции. По мнению представителей одной из них, социальная система стремится к равновесию. Отсюда следует, что социальный конфликт носит временный, преходящий характер. Такого мнения придерживались представители Чикагской школы **Роберт Парк** и **Эрнст Берджесс**. Другая позиция утверждает, что конфликт – обычное состояние общества, и оно редко находится в состоянии равновесия. Конфликтную модель общества представляют **Льюис Козер** и **Ральф Даренорф**. Социальный конфликт есть выражение стремления индивидов и социальных групп к власти, изменению статуса, перераспределению доходов, переоценке ценностей. Конфликты возникают, так как индивиды и социальные группы выдвигают определенные притязания на ресурсы и престижные позиции в социальной структуре. В различных обществах характер протекания конфликтов разный. В открытых обществах, где проблемы ставятся и решаются публично, где существуют альтернативные программы развития, конфликты протекают плавно. Такое общество предохранено от социального взрыва своей открытостью, плюралистичностью. В закрытых обществах социальный конфликт протекает подспудно, постепенно накапливает критическую массу и выявляется через революционные взрывы.

2. Социальный конфликт – это борьба за ценности и права на обладание статусом, мощью и ресурсами, в которой цели противников состоят в нейтрализации, нанесении ущерба или устранении друг друга. Конфликт имеет свой объект. **Объект** конфликта – это истинная причина, по которой происходит

столкновение участников. **Предмет** конфликта – это те противоречия между сторонами, которые они пытаются разрешить. В предмете конфликта выражается его сущность. Объект конфликта может быть явным или скрытым, а предмет всегда проявляется отчетливо.

Структура конфликта:

- 1) наличие противоборствующих сторон (субъекты конфликта);
- 2) наличие проблемы, вызвавшей конфликт (объект конфликта);
- 3) характер разрешения спора (мирный либо насильственный).

Субъект конфликта – это его активная сторона, способная по своей воле создавать конфликтную ситуацию и влиять на нее.

Причины конфликтов делятся на:

- 1) *психологические* (несовместимость, антипатия, стремление личностей к власти, лидерству);
- 2) *социальные* (столкновение статусов, борьба за смену ценностей, идей, противоречия между материальными интересами);
- 3) *экономические* (борьба за перераспределение доходов).

Конфликты подразделяют на различные виды:

По месту и охвату социальной пирамиды конфликты делят на *горизонтальные и вертикальные*.

По характеру все конфликты делят на *открытые и скрытые*.

По длительности различают *долговременные, краткосрочные* конфликты.

По количеству и составу участников конфликты дифференцируют на *личностные, групповые, классовые, этнические, межгосударственные, межконфессиональные, идеологические*.

По способам разрешения конфликты бывают *мирными и вооруженными*.

По уровню, на котором возникают и протекают, конфликты классифицируют как *межличностные, межгрупповые, социентальные (на уровне одной нации), международные, всемирные (глобальные)*.

Стадии социального конфликта:

- 1) предконфликтная ситуация неявного накопления противоречий;
- 2) стадия активного протекания конфликта с использованием различных методов и способов борьбы вплоть до применения силы;
- 3) стадия разрешения конфликта, имеющая свои фазы и формы до полного или частичного разрешения.

Позитивные функции конфликтов:

1. Способствование социальному прогрессу: конфликт вскрывает и разрешает социальные противоречия, стимулирует социальные процессы, придает обществу динамичность, поощряет творчество и инновации.

2. В открытой социальной системе конфликт выполняет функцию предохранительного клапана, своевременно выявляя возникающие противоречия и сохраняя социальную систему в целом.

3. Конфликт поддерживает и укрепляет баланс сил в обществе. Он попол-

няет знания субъектов конфликта друг о друге и об окружающей среде, усиливает их внутригрупповую интеграцию.

4. Конфликт повышает интенсивность социальных связей и отношений. Межгрупповой конфликт способствует внутригрупповой интеграции и идентификации, укрепляет единство группы, нации, общества, мобилизует их внутренние ресурсы.

Негативные функции конфликта:

1) создает угрозу жизни и здоровью людей, наносит им моральный и материальный урон;

2) ведет к беспорядку и нестабильности;

3) способствует социальной деградации.

Иначе говоря, конфликты бывают созидательные и разрушительные.

Главное не избегать конфликтов, что практически невозможно, а уметь переводить конфликты в созидательное русло, избегая разрушительных последствий.

2. Классификация конфликтов в организации и их причины

Классифицируя организационные конфликты, выделяют *конфликты личностные, или психологические, межличностные, или социально-психологические, и социальные.*

Личностный, или психологический, конфликт затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека, поэтому этот тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов.

Среди личностных, или психологических, конфликтов наиболее распространены *ролевые* и *мотивационные* конфликты.

Межличностный, или социально-психологический, конфликт имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

1) конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта, который может возникать по причинам как связанным, так и не связанным с организационной деятельностью;

2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными ее членами. Возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы. Межличностный

конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

Выделяют следующие типы межличностных конфликтов.

1. Конфликты как агрессивная реакция на блокаду потребностей в достижении значимых целей трудовой деятельности.

2. Конфликты как агрессивная реакция на блокаду личностных потребностей, связанных напрямую с производственной деятельностью.

3. Конфликты, связанные с контролем соблюдения групповых или организационных культурных норм.

4. Личные конфликты, связанные с несовместимостью ценностей, установок, ориентации отдельных членов организации, не связанных непосредственно с производственным процессом в организации.

Межгрупповой (социальный) конфликт возникает в тех случаях, когда интересы некоторого числа членов организации, образующих формальную или неформальную группу, вступают в противоречие с интересами другой социальной группы, не включающей в себя работников из первой группы. Основой межгруппового конфликта весьма часто бывает межличностный конфликт, так как индивиды всегда пытаются получить поддержку и ресурсы со стороны своего социального окружения.

Конфликты в организации классифицируются не только по степени распространения, но и по степени открытости конфликтных взаимодействий. По этому основанию отличают открытые и скрытые формы конфликта.

Открытые конфликты. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены, декларируемы и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах, и иногда – представителям других организаций. С точки зрения управления и последующего гашения открытые конфликты более предпочтительны, но вместе с тем в силу своей остроты они могут быть разрушительны и распространиться на другие структурные единицы организации.

Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить соперника или навязать ему свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности.

3. Протекание конфликта в организации проходит следующие стадии:

Предконфликтная стадия. Зарождение каждого конфликта связано с наличием объекта, обладание которым, достижение или принадлежность к которому вызывает ограничение потребностей двух (или более) субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. В предконфликтной стадии отсутствуют инцидент и открытые конфликтные взаимодействия, но на этой стадии начинаются скрытые конфликтные взаимодействия, цель которых – ввести противни-

ков в заблуждение.

На следующем этапе развития конфликта происходит значительное усиление интенсивности конфликтных взаимодействий. Если причина не исчезает и конфликт не удастся погасить усилиями управляющих подразделениями и высшего руководства, он переходит на эмоциональный уровень, когда соперники испытывают сильную неприязнь друг к другу. Интенсивность резко возрастает, вплоть до достижения критической точки конфликта.

После прохождения критической точки конфликтная ситуация может развиваться в двух направлениях в зависимости от степени открытости организации или подразделений, участвующих в конфликте.

Так, если подразделения организации, где протекает конфликт, удастся изолировать от притока ресурсов (эмоциональных и информационных), то после прохождения критической точки интенсивность конфликта будет снижаться. В случае притока ресурсов в подразделения организации, охваченные конфликтом, интенсивность конфликта будет достаточно долго оставаться на критическом уровне. Критический уровень интенсивности развития конфликта может быть превышен только при возникновении другого конфликта, с другим распределением ресурсов и другой конфликтной ситуацией, который может возникнуть на том же месте в тот период, когда первый конфликт еще не затих.

Последним этапом конфликта в организации следует считать его разрешение. Чаще всего разрешение конфликта связывают с прекращением инцидента или активных конфликтных взаимодействий. Однако в подавляющем большинстве случаев прекращение конфликтных взаимодействий означает лишь подавление конфликта или переход к новому конфликту при ином соотношении ресурсов противодействующих сторон.

4. В процессе предотвращения и разрешения возникших конфликтов применяются следующие стили: *конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества, компромисса.*

Стиль конкуренции. При этом стиле поведения противники и после разрешения конфликта сохраняют настрой на борьбу с соперником, однако эта борьба преобразуется в деловое соперничество – отдельные члены организации или ее подразделения стремятся опередить или отстранить соперника, избегая прямых конфликтных взаимодействий.

Стиль уклонения. При уклонении участников от конфликтных взаимодействий конфликт очень часто приходит к разрешению или угасанию. При этом стиле поведения на определенной стадии конфликта его участники прекращают активно отстаивать свои права и уклоняются от активных конфликтных взаимодействий. Этот стиль наиболее характерен для ситуаций, когда: один из соперников обладает ресурсами, значительно превосходящими ресурсы другой стороны конфликта; причина конфликта не столь значительна, чтобы из-за нее вступать в жесткое конфликтное противостояние либо одному или обоим соперникам невыгодна сама конфликтная ситуация. Разрешение конфликта через уклонение – двойственный и весьма опасный выбор. С одной стороны, соперники отказываются от прямых конфликтных взаимодействий, что

позволяет руководству организации управлять конфликтной ситуацией, но с другой стороны, соперники могут лишь подавить конфликт, который будет «тлеть», если осталась без изменения установка на продолжение противоборства. При наличии такой установки сохраняется возможность для появления нового, более разрушительного и болезненного конфликта.

Стиль приспособления. Разрешение конфликта через приспособление к ситуации изначально предполагает, что, по крайней мере, одна из сторон будет подчиняться другой стороне. Без этого невозможен сам процесс приспособления. В этом случае разрешение конфликта основано на принижении одной из конфликтующих сторон, которая приносит в жертву свои интересы в пользу другой стороны конфликтного взаимодействия. Таким образом разрешаются конфликты при значительном доминировании одной из сторон, недостатке ресурсов или усталости от конфликта.

Стиль сотрудничества. Разрешение конфликтов через сотрудничество представляет собой наилучший способ. При этом и после прекращения конфликтных взаимодействий и изменения конфликтной ситуации стороны по-прежнему отстаивают свои интересы, но они стремятся к их достижению, способствуя достижению целей другой стороны. Разобщенность сторон в ходе протекания конфликта сменяется сплоченностью при реализации совместных интересов, что возможно только в случае рациональных конфликтов, когда эмоциональная составляющая поведения членов организации не заслоняет причины конфликта, когда озлобление и неприязнь не мешают сотрудничеству.

Стиль компромисса является наиболее распространенным при разрешении конфликтных ситуаций, поскольку конфликтующим сторонам трудно полностью отказаться от своих притязаний. Следуя данному стилю, стороны конфликта должны согласиться на частичные уступки. При этом конфликт может быть погашен или даже разрешен, поскольку причина конфликта перестает казаться непреодолимым препятствием. Ориентация на компромисс предполагает либо частичное разрешение конфликта, либо прекращение конфликтных взаимодействий с переходом в состояние неустойчивого равновесия. Компромисс возможен только при относительном равенстве ресурсов (властных, информационных, материальных, престиж и т.д.) сторон или при формировании отношений взаимной зависимости. Если в конфликте одна из сторон доминирует, ей нет никакой выгоды ущемлять собственные интересы.

Полное разрешение конфликта возможно при реализации *стратегии сотрудничества*, частичное – при *достижении компромисса либо приспособления*. *Стратегия уклонения* способствует лишь отсрочке его решения.

Существует несколько способов управления конфликтом.

1. Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд достаточно автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен на снижение сплоченности одной из сторон конфликта.

2. Введение независимых контролируемых элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независи-

мые группы, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению.

3. Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к нарушению координации действий в отношении соперника. При этом у рядовых членов группы появляется желание исключить возникающую неопределенность в собственных действиях путем или выхода из конфликтной ситуации, или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это явление может стать основой эффективного управленческого воздействия на поведение членов организации.

4. Ротация – перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот чисто организационный способ, по сути, состоит в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т.е. зачастую достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.

5. Изменение содержания труда. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение работы, достижение целей при выполнении заданий. Конечно, таким образом очень редко удается погасить конфликт, однако достигается ослабление его интенсивности, прохождение критической точки конфликта.

Вторая группа способов – социологические и культурные:

1. Изменение содержания властных отношений. Прежде всего следует изменить формы применения власти и управленческого контроля за деятельностью членов организации.

2. Изменение отношений зависимости. При этом зависимость представляется как способность одной из сторон совершать действия, препятствующие удовлетворению потребностей другой стороны. При рациональном конфликте ликвидация блокирования потребности или перенос этого блокирования на другую потребность может привести к снижению интенсивности конфликтных взаимодействий. Еще более сильным средством управления конфликтной ситуацией является перевод отношений односторонней зависимости в отношения взаимозависимости, что может стать путем к взаимному компромиссу и последующему гашению конфликта.

3. Изменение структуры неформальной социальной группы, что может ослабить ее сплоченность или привести к возникновению новых неформальных групп, которые изменяют степень включения конфликтующей стороны в конфликтную ситуацию. Для этого важно выявить неформальные группы или коалиции, выяснить основу существования неформальной группы, определить неформальных лидеров. После этого появляется возможность изменить отношения между членами неформальной группы путем введения объекта неопределенности в деятельность группы, перемещения неформальных лидеров, изменения ценностных групповых ориентаций или степени группового неформального контроля действий членов данной группы.

4. Изменение системы ценностей. Для локализации и разрешения конфликта важно изменить отношение к ценностям в конфликтующих группах. Это удастся путем демонстрации более значимых ценностей или выгод, пропаганды, личного воздействия со стороны руководителей организации, имеющих целью отодвинуть на второй план ценности, составляющие причину конфликта.

5. Введение и принятие новых норм. Нормативное управление конфликтом основано на разработке, внедрении и принятии новых норм, которые изменяют конфликтную ситуацию, заставляют участников «играть по новым правилам». Однако такой способ управления не предполагает воздействия на причину конфликта, что подразумевает его возобновление в будущем.

6. Изменение отношения к деятельности. Очень часто причиной конфликта служат установки участников конфликта относительно своей деятельности. Более того, у не заинтересованных в содержании своей деятельности членов организации нередко борьба и конфликт становятся основными интересами. В связи с этим следует изменить содержание функций работника, направить его интересы на собственную деятельность, отвлекая от конфликтных взаимодействий и одновременно снимая основную причину конфликта.

7. Концентрация интересов на нейтральном объекте. Чтобы воздействовать на конфликтную ситуацию, руководителям важно выиграть время. Полезным средством для временного прекращения или ослабления конфликтных взаимодействий может служить введение нейтрального объекта в ситуацию конфликта. Этот объект не должен быть задействован в данной конфликтной ситуации, но в то же время должен привлекать внимание, быть объектом интереса для участников конфликта.

Третью группу способов управления организационными конфликтами образуют социально-психологические. Здесь объектами воздействия являются психологический настрой, мотивация участников конфликта, а также характер и содержание межличностных отношений.

1. Изменение установок по отношению к членам группы. Этот способ необходим в первую очередь при управлении эмоциональными конфликтами, когда все внимание переносится на личности соперников. Поэтому полезно, прежде всего, создание атмосферы сотрудничества, которая позволяет членам соперничающих групп в ходе совместной деятельности оценить соперников как партнеров. Кроме того, при таком способе управления конфликтом возможно применение методов коррекции отрицательных стереотипов, изменения целей, одобрения и др.

2. Увеличение мотивации членов организации к основной деятельности.

3. Введение неформальных лидеров – наиболее старый и проверенный способ управления конфликтом. Как известно, неформальные лидеры не только могут организовывать конфликты, направлять деятельность его участников, но и способны создавать эмоциональную атмосферу конфликта. В связи с этим приход нового лидера может кардинально изменить взаимоотношения между участниками конфликта.

4. Создание благоприятной эмоциональной атмосферы. Большинство

причин конфликта связано с общим недовольством, неудовлетворенностью, неприязнью, направленными на других членов организации. Поэтому одним из способов снижения интенсивности конфликта является создание благоприятной эмоциональной атмосферы, охватывающей всех участников конфликта. При этом снижается интенсивность конфликтных взаимодействий.

5. Манипулятивное воздействие на поведение членов организации. Некоторые современные способы управления поведением связаны с манипулированием сознанием участников конфликта, когда основой управления является воздействие на подсознание участников конфликта, совершаемое в обход психологических барьеров. Для этого используются различные коммуникационные каналы, по которым передаются специально подготовленные сообщения. В подготовке сообщений должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, которые способны воздействовать на подсознание участников конфликта.

На эффективность урегулирования конфликта влияет выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из различных типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта.

Первый заключается в том, что ему целесообразно предпочесть роль посредника, а не арбитра. Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при использовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

- необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску истины, что является неадекватным подходом к проблеме человеческих отношений;
- принятие решения в пользу одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес арбитра;
- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения;
- решение проблемы руководителем затрагивает предмет борьбы, но не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договоренность участников, нет.

Второй подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства, основными из которых являются роли арбитра и посредника, а дополнительными – роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Роль арбитра оптимальна в ситуациях, когда:

- руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом;
- одна из сторон явно не права;
- конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
- служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра;
- нет времени на детальное разбирательство;

- конфликт кратковременный и незначительный.

Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при урегулировании конфликтов по вертикали, особенно если оппоненты разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Руководитель может выступать в роли посредника в ситуациях:

- равенства должностных статусов участников конфликта;
- длительных неприязненных, сложных взаимоотношений сторон;
- наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация выбранного способа урегулирования конфликта включает отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. С их согласия руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание.

Управление конфликтом как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

Прогнозирование конфликта – это выявление причин конфликта и возможных направлений его развития.

Предупреждение конфликта – это деятельность субъекта управления, направленная на недопущение возникновения конфликта.

Стимулирование конфликта – это деятельность субъекта управления, направленная на провоцирование, вызов конфликта.

Регулирование конфликта – это деятельность субъекта управления, направленная на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в нужном направлении.

Разрешение конфликта – это деятельность субъекта управления по завершении конфликта.

Темы докладов, рефератов, эссе:

1. Стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации
2. Варианты преодоления конфликтов: их преимущества и недостатки
3. Ситуационная методология в управлении
4. Кризис социального управления и варианты его преодоления
5. Целенаправленное воздействие и самоорганизация в управлении социальными организациями

Практические задания

1. Кто из социологов участвовал в разработке теории конфликта?
2. Какие элементы составляют структуру конфликта?
3. Перечислите основные стадии конфликта.
4. Что можно отнести к позитивным и негативным функциям конфликта?
5. В чем отличия между личностным, межличностным и социальным конфликтом в организации?

6. Какие стили используются в процессе разрешения организационных конфликтов?
7. Опишите основные группы способов управления конфликтом.
8. Какие роли и в каких ситуациях оптимально использовать руководителю в процессе разрешения конфликта?
9. Охарактеризуйте основные виды деятельности в процессе управления конфликтами.

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ЛИТЕРАТУРА

1. Андриевская, С. В. Социология : учеб.-метод. комплекс для студентов всех специальностей / С. В. Андриевская. – Новополоцк : ПГУ, 2011. – 240 с.
2. Бабосов, Е. М. Социология управления : учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – 4-е изд. – Минск : ТетраСистемс, 2004. – 288 с.
3. Граждан, В. Д. Социология управления / В. Д. Граждан. – М. : КНОРУС, 2008. – 512 с.
4. Данилов, А. Н. Социология власти. Теория и практика глобализма / А. Н. Данилов. – Мн., 2001. – 447 с.
5. Кравченко, А. И. Социология управления / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – М. : Академический проект, 2004. – 1136 с.
6. Лапина, С. В. Социология управления / С. В. Лапина, Г. Ф. Бедулина. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2006. – 201 с.
7. Лаздовский, Б. Б. Основы социологии управления / Б. Б. Лаздовский. – 2-е изд., испр. и доп. / ГОУВПО СПбГТУРП. – СПб., 2010. – 78 с.
8. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия / М. Ю. Рогожин. – М., 2004. – 303 с.
9. Социология. Методология отраслевых и оперативных исследований : учебное пособие для студентов социологических специальностей БГУ / Д. Г. Ротман [и др.]; под ред. Д. Г. Ротмана, А. Н. Елсукова. – Мн. : БГУ, 2005. – 259 с.
10. Тихонов, А. В. Социология управления / А. В. Тихонов. – М., 2007. – 471 с.
11. Тощенко, Ж. Т. Социология управления / Ж. Т. Тощенко. – М. : Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.
12. Украинец, П. П. Социология управления : учеб.-метод. комплекс / П. П. Украинец. – Минск : БГУ, 2008. – 327 с.
13. Фененко, Ю. В. Социология управления : учебное пособие / Ю. В. Фененко. – М. : ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с.
14. Чупров, В. И. Социология управления. Теоретические основы : учебник / В. И. Чупров, М. А. Осипова. – М. : РУДН, 2011. – 172 с.
15. Шапиро, С. А. Социология управления : учебное пособие / С. А. Шапиро, М. С. Соколова. – М. : КНОРУС, 2017. – 334 с.

Примерные вопросы к дифференцированному зачету по учебной дисциплине «Социология управления»

1. Социология управления как наука и учебная дисциплина
2. Предпосылки возникновения социологии управления
3. Объект, предмет, категории и функции социологии управления
4. Социология управления и ее взаимосвязь с другими областями знаний
5. Управление как наука, искусство, процесс, вид профессиональной деятельности
6. Зарождение классического научного подхода в управлении. Вклад Ф. Тейлора
7. Административная теория А. Файоля
8. Классики социологии об управлении
9. Теория «человеческих отношений» Э. Майо
10. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу
11. Теория потребностей Д. МакКелланда
12. Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга
13. Теория стилей руководства Д. Макгрегора
14. Теория стилей руководства Р. Лейкерта
15. Методы, структура и функции управления
16. История возникновения социологии планирования
17. Сущность, методы и формы социального планирования
18. Показатели и нормативы социального планирования
19. Сущность и методы социального проектирования
20. Виды социального проектирования и его эффективность
21. Социология организаций как специфическая управленческая концепция
22. Природа и строение организации
23. Основные и ситуационные методологии управления организаций
24. Эффективность управления организацией
25. Социальное управление как система
26. Управление и манипулирование
27. Алгоритм социального управления
28. Модели социального управления: координация, субординация, реординация
29. Власть и авторитет
30. Лидерство и стиль руководства
31. Бюрократия и управленческие элиты
32. Природа социального контроля
33. Виды и стратегии осуществления социального контроля
34. Проблема эффективности социального контроля
35. Формирование команды: основные этапы и методы управления ей
36. Основные элементы организационной культуры
37. Типология организационной культуры
38. Основы управления организационной культуры
39. Сущность организационного конфликта
40. Классификация конфликтов в организации и их причины
41. Протекание конфликта в организации
42. Управление конфликтами, их предотвращение и разрешение

Рекомендации по подготовке реферата

Реферат представляет собой изложение в письменной форме содержания какой-либо научной проблемы. Общий объем реферата, выполненного с помощью редактора Microsoft Word, должен составлять 19-20 страниц размером А4 при использовании 14-го размера шрифта Times New Roman и полуторного междустрочного интервала. Страницы реферата нумеруются сквозной нумерацией, которая начинается со второго листа (на титульном листе номер не проставляется).

При написании реферата студент должен учитывать требования к содержанию и оформлению. Основными критериями оценки реферата являются:

1. Теоретический уровень работы, умелое использование категориального аппарата для раскрытия темы, оптимальное соотношение теоретического и фактического материалов;
2. Способность применять различные методы для проведения исследования проблемы, умение автора логически стройно и аргументированно излагать материал;
3. Творческий подход к написанию работы, использование оригинальных источников, самостоятельность анализа, наличие обоснованных выводов и рекомендаций;
4. Оформление реферата в соответствии с требованиями, предъявляемыми к печатным трудам.

В структурном отношении реферат должен включать:

- 1) титульный лист;
- 2) лист с планом реферата;
- 3) введение;
- 4) основную часть;
- 5) заключение;
- 6) список использованной литературы (не менее 15 источников);
- 7) приложения.

При оформлении *титульного листа* указываются: название академии, фамилия и инициалы студента, тема реферата и история соответствующей отрасли науки, место (город) и год написания работы.

В *плане* отражается структура реферата. Как правило, план включает введение; основную часть, состоящую из 2-3 вопросов (разделов); заключение; список использованной литературы и приложения. Формулировки вопросов (разделов) должны отражать содержание темы реферата.

Во *введении* студент должен кратко обосновать актуальность избранной темы реферата и сформулировать конкретные цели и задачи, которые предполагается решить в работе.

В *основной части* следует подробно раскрыть содержание темы. При этом целесообразно выделить 2-3 вопроса (раздела). Каждый вопрос необходимо завершать краткими выводами. При цитировании или использовании каких-либо положений из других работ необходимо давать ссылки на автора и источник, из которого заимствуется материал. При этом библиографическую ссылку

можно приводить во внутритекстовом, подстрочном или затекстовом примечании, а также размещать в тексте работы. Отсылки, как правило, даются в виде цифр или звездочек. Чаще всего используются подстрочные ссылки, помещаемые внизу страницы. В реферате должно соблюдаться единство категориально-понятийного аппарата, все используемые автором понятия должны быть четко определены. Недостатком многих рефератов является то, что в них отсутствуют ссылки на фрагменты использованной литературы. Чужой текст практически дословно заимствуется и помещается в тексте реферата без кавычек и указаний автора и источника заимствования.

В *заключении* необходимо подвести итоги выполненной работы, сделать обобщения и сформулировать выводы по теме.

В *список литературы* включаются все документы, использованные при подготовке работы. Список литературы должен быть составлен в соответствии с требованиями по библиографическому описанию документов. Список использованной литературы составляется следующим образом: источники на белорусском и русском языках (в алфавитном порядке), источники на европейских языках (в алфавитном порядке), источники с иероглификой; нумерация – сквозная. При этом указываются: основное заглавие, сведения об издании, место издания, издательство или издающая организация, дата издания, объем. Под заголовком, содержащим имя индивидуального автора (авторов), составляют описание книг одного, двух и трех авторов. На книги четырех и более авторов составляют библиографическое описание под заглавием.

По необходимости в реферат могут быть включены различные *приложения* со схемами, таблицами, графиками, отдельными документами. В этом случае в тексте необходимо сделать отсылку (например, см. приложение № 1).

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ
ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА РЕФЕРАТА

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ВИТЕБСКАЯ ОРДЕНА «ЗНАК ПОЧЕТА»
ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ»

КАФЕДРА
ФИЛОСОФИИ И ПОЛИТОЛОГИИ

РЕФЕРАТ
по учебной дисциплине
«Социология управления»

на тему: « _____ »

Выполнил(а):
студент

(фамилия, имя, отчество, курс, группа)

Витебск – 20__

Учебное издание

Чикиндин Максим Александрович

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Ответственный за выпуск А. Г. Лисов
Технический редактор О. В. Луговая
Компьютерный набор М. А. Чикиндин
Компьютерная верстка Е. В. Морозова
Корректор Е. В. Морозова

Подписано в печать 21.01.2021. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 4,25. Уч.-изд. л. 4,20. Тираж 100 экз. Заказ 2106.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Витебская ордена «Знак Почета»
государственная академия ветеринарной медицины».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/ 362 от 13.06.2014.
ЛП №: 02330/470 от 01.10.2014 г.
Ул. 1-я Доватора, 7/11, 210026, г. Витебск.
Тел.: (0212) 51-75-71.
E-mail: rio_vsavm@tut.by
<http://www.vsavm.by>